

一九七〇年代半ばまでは十大総合商社のひとつであった老舗の安宅産業(株)は、石油精製プロジェクトの失敗により経営破綻の危機に瀕した。一九七七年に伊藤忠商事に吸収合併されることで決着したが、石油危機のなかで経営危機が発覚したため、恐慌を防ぐために政府・日銀までが事態收拾に乗り出したという世間の注目を浴びた合併劇であった。

合併では吸収される側に属する労働者の削減が必ず起こる。いわゆる「肩たたき」は熾烈をきわめた。経営危機が突然新聞にリークされ、その一週間後に結成した労働組合

は自主再建をめざしてよく闘ったが、最終的には合併を呑むことになった。とはいえ、指名解雇を出すことなく合併まで漕ぎ着けた。この安宅労働組合のたたかいの中で女性たちが大きな役割を果たしていたことを受け入れ側の私たちもよく知っていた。

合併後は労働組合もすぐに統合されたが、私たちが働く母親たちも間髪入れず「母の会」を合同でひらき、これからも働き続けることを確認したのであった。そのようななかで知り合った女性の物語である。

(一九八五年 「たたかいのルポルタージュ」七号)

― 子産みの歴史、その四 ―

合併の嵐すぎても

「仕事をください」

「いいえ、私は歯科衛生士として働きたいという気持を捨てられません」

「安田さん、君の今の立場をよく考えてごらん下さい。君は一時預りということで、この人事部にいますよ。いまのような気持をもって限りの配置するわけにはいかないのです。要するに、引き取ってくれるところがないということですよ」

「与えられた仕事は何でもきちんとしてやるつもりです。お茶汲みでも書類運びでも……。ですけど、自分の能力を発揮するにはどうしたらよいかという質問には、私の専門の歯科衛生士として働きたいと言えないのです」

「君が歯科衛生士の仕事をしたいなどと言わなくなった時、はじめて君の希望がかなえられるかもしれないですよ。そのことをよく分ってもらわないと、こちらも困るのですがね」

安田まり子と課長の堂々巡りは、すでに三時間以上も続いている。エービー産業では診療室で、歯科衛生士として働いていたまり子は阪神物産との合併により、総務本部人事部長席付に配置された。

一九七七年十月一日から、まり子の新しい勤務先となった阪神物産では、半年に一回、全従業員が「自己評価表」を提出することが義務づけられている。半期を省みて、自己の目標がどの程度達成できたか、不足の点は何か、これからの半期にどのような目標を設定し、その達成のための方策に何を考えているか等を書かなくてはならない。提出した「自己評価表」をもとに、上司が個人面接を行い、評価を記入し、第二次評定者（部長または本部長）に廻し、人事管理の材料に使われている。

まり子は、合併後をはじめ書いた「自己評価表」の中の一項目、「自己の能力を発揮するための具体策」の項に、歯科衛生士の仕事をしたいと書いた。このことのために朝一番から昼ちかくまで、個

人面接が続いている。いつまでも終わらなかつた。一年半の合併反対闘争を思えば、こんなことは耐えられないことではなかつた。たたかいの途中で去つて行く仲間を見送る時のほうが、どんなに耐えなかつた辛かつたことか。しかし、この面接は果てしなく続く気配だつた。

まり子は「泣いてやれ、涙も武器のうちなのだ」と思つた。それ以外に終らせる方法が思いつかなかつたという方が正しいかもしれない。あんがい簡単に涙は出始め、そして、止まらなくなつた。朝からの口惜しさと合併以来、お茶汲みと書類運びしかやらせないという会社のやり方に対する怒りがほとばしりでて、まり子自身でも止めることができなくなつた。

涙によつて終了した面接のあと、まり子は顔を洗うと、まっすぐその足で、阪神物産労働組合の事務所に向つた。まり子たちが苦勞してつくつたエービー産業労働組合は、合併にともなつて組合合同をしてゐた。エービー産業の頃のように嬉しいといつては組合室に飛び込み、口惜しい目にあつては駆け込むという感覚はまだ持てないが、仕事を獲得するまで、何回でも足を運ぼうと決意しながら歩き始めた。

朝、疲れの残つたままの体を鞭打つて起こし、保育園、職場、労働組合の間を駆けずり廻つていた半年前までの生活が、夢のなかでの出来事であつたかのように、表面的にはしづかな日々が通り抜けていく。まり子は毎朝ひとり娘のミキコを保育園にあずけて出勤し、退社ベルがなると、目を通していた資料を引出しに片付け、さつと席を立ち駅に向う。ミキコのお迎えを誰に頼もうかと思案にくれることもない。たしかに現象的には、望んでいたとおりの平穩な日々であるはずなのに、仕事を与えられないという苦痛のためか、合併闘争の日々に戻りたいとさえ思うことがある。

連絡帖「ウンチ、ありません」

まり子の働いているエービー産業は従業員四千名余が働く、日本の十大商社の一つに入る大手総合商社であった。ながい歴史をもちながら同族会社のまま発展してきたため、労働組合はなく、社員会という名の親睦団体がそれに代わる役割を一部分ではあるが果たしていた。過去に幾度か労働組合の結成を図った先輩たちがいたという話を聞いていたが、その人たちは海外に飛ばされたとか、辞めざるを得なくなったりとかという話が残っているだけである。まり子は、夫が労働組合の役員として活動している様子を見聞きするにつけても、自分の職場に労働組合がないことはおかしいと感じていた。社員会の役員を引受けながら、労働組合を必要と感じている人たちと勉強会を始めたが、ある日突然、そんなに悠長なことを言っていられない事態が起った。

「阪神物産とエービー産業が合併を前提に業務提携」というニュースが突然マスコミに大きく流されたのだ。社員には何の事前の説明もなかった。一九七六年一月一三日のことである。その二日後、合併相手の阪神物産の会長が「エービー産業の人員効率が悪いと思うので、自主的に人員整理してもらわないと困る」と発言した。

社員会の役員、勉強会のメンバーたちは労働組合の結成を急ごうとはしていたが、会長発言がそれに拍車をかけた。まり子も準備委員のひとりとして、この時期に全力を投入しなくては、人生いつ力を出すのかという思いでぶつかっていった。

わずか一週間後の一月二〇日、労働組合の結成大会にこぎつけたのだから、その間にどれだけの汗と力と知恵がつき込まれたことか。準備にかかわった人たちの生活は昼も夜もなかったにちがいない。

まり子は、労働組合の結成後ただちに行われた選挙で、代議員に選出された。生まればかりでヨチヨチ歩きの労働組合は、はじめから「合併」問題という重い荷物を背負っていた。超大型合併として、新聞もテレビも連日報道を繰り返している。

三八〇名の加入をもって無事結成大会を終えても、労働組合はひと息入れる余裕はない。代議員の仕事は予想していた以上に忙しかった。毎日一枚か二枚は本部ニュースが出る。そのニュースの印刷や配布の手伝い、連日開かれる職場集の準備と運営とそ
のまとめ、婦人部会の会議とつづく。それは二連、三連の数珠のように連なりあって続き、一つずつ指でたぐっていったも、果てしなく続くように思えた。

—ミキコの保育園の連絡帳より—

二月五日（木） 母
ウンチありません。

二月五日（木） 保母
先日から、いろいろ連絡していますが、どうしてももう少しミキコちゃんのことを書いていたげないのでしょうか。
「忙しい、忙しい！」—これは決して理由にならないと思います。日頃は顔を合わせてお話することもできないので、せめて一日のことをかいつまんで、お知らせしているのに、それに対して何の反応もなく、お互いの気持が通じ合うことさえ出来ません。働きながらの生活は大変でしょうが、やはり母親としての責任、子どもを一日預けているのだ！ということをもっと意識してほしいと思います。（勿論、心の中では充分に感じていられるかとも思われますが）悪いけれど、七名（（注）一才児クラス全員のこと）のなかでただ一人です。「ウンチ、ありません」のこじか書けない心境は、あまりにもがっかりです。みなさんも働きながら、子どもの世話、家事、兄姉のいる人もいます。それでもやるだけのことはやって、預けていかれます。その人の心がけが大切です。最低限のことは書き、通じ合いたいと思います。

○ウンチ、ありませんでした。

二月六日（金） 父

いろいろご心配をおかけして申し訳ありません。エービー産業の合併の話が出てから、お母さんはほとんど毎日、組合づくりや代議員選挙の対策で、帰れるのか十二時すぎになり、専ら、私（父）が、ミキをみることになりましたが、私の会社も赤字を理由に首切りか始まったので、組合の仕事に手をとられ、急抛、山形から母に勤務を休んで来てもらったり、という状況でした。

現在は、私がミキをみているので、ミキの行動や気分について書かなければならないのですか、今まで、ほとんどお母さんにやってもらっていたので、どうもおつくうになっていました。以後、きちんとしなければと反省しています。今日もミキをおばあちゃんにみてもらいました。（略）

同じ日 母

女性が民間の職場で子どもを育てながら働くことの厳しさをもう少し理解してほしいと思います。年間十二日の休みしかなく、四月には“ならし保育”で二週間近くも休み、この二年、自分自身のための休暇はありませんでした。風邪や熱のある日も出勤しました。それでも課長から、休みが多いと言われ、毎日がきびしい闘いです。そのなかで合併という問題がおきて、大量の人員整理です。ここで闘わないで、いつ闘うことができるのでしょうか。

今、私がたたかっていることは、ただ単に私のためでなく日本の未来をになうミキコたちの世代に受け継がれ、もっと女性が働きやすい世の中に変っていくことを願っているのです。

まり子は組合の対策会議が終わらないうちに中座して、最終電車に飛び乗って帰ってきて、この連絡帖の保母の文章を読んだ。疲れ果てた神経には、ことのほかこたえ、泣きながら、返事を書いたのだという。

その頃の連絡帖を繰ってみると、近所の人にミキコのお迎えを頼んだことを保育園に連絡し忘れたり、着換の補充を忘れていたりして、保母さんが頭にくるのもうなずける。しかしまり子にとって、毎朝ミキコがウンチをちゃんとしたかどうか、確認するのも必死にならないと出来ないほど、過密な日々であった。それが伝わらない辛さに、日頃、楽天的なまり子が声をあけて泣いてしまった。過

平穏な日々を願いつつも……

久しふりにミキコを保育園に迎えに行った日、ミキコがミニ・トランポリンで遊んでいる姿を、少し離れたところでまり子はしばらく眺めていた。ミキコはジャンプした瞬間にまり子の姿をみつけると、あわててトランポリンから下りて、ホールを横切って走ってきた。このところ、近所のおばちゃんや父親のお迎えが続いていたからか、ミキコの走ってくる様子は嬉しくてたまらないというふうに見える。

手をつないで園の外に出ると、ミキコは踊るようなステップで歩き、つないだ手をふり「あのね、あのね、おかあさん」と話しかけてくる。その笑顔を見ると、まり子はこういう何でもない、ふつうの日の続く生活に早く戻りたいと思わずにはいられなかった。ミキコの話を書いてやれる時間をもつ

昨夜からの雨も止み、さわやかな風が社宅の窓から流れ込んできます。今年四才になったばかりの娘は起き抜けのパジャマ姿のまま、ベランダにまいたパンくずをクックツと鳴きながら突っついている「隣人」の鳩の姿をじっと息をころして見護っています。何かユージン・スミスの写真に出てきそうなシーンのような気もしますが、私たち家庭の主婦にとっては、ありふれた日常茶飯事にすぎないのです。

私共が、夫の組合活動をじっと見守り、家庭の守りを固くして支援しているのは、この様な情景をこわされたくないからです。私達は何も、宝石や高級車や、豪壮な別荘を求めているわけではありません。この子の為に、衣服と絵本、つつがなく育って行けるような食事を求めているにすぎないのです。それは親として当然の主張であり、誰も非難できないのではないのでしょうか。

この子の将来に暗雲をもたらすものは、私は母として決して許せません。組合で頑張っている夫を私は心からいとおしく思っています。私共の主婦の声なき声が、見えざる力となって組合の人たちを力づけることかできれば、と心から望んでいます。

ととれないものか、連絡ノートには勇ましく書いたものの、やり場のない思いをもてあました。

組合結成四カ月目を迎える日、タブロイド版四ページのエービー労組新聞が創刊された。この四カ月の間に、ニュースは一六〇号まで出されているが、ここで更に「組合員の、組合員による、組合員のための」新聞をつくろうとした。この創刊号の「声」の欄に「一組合員の妻より」という投稿が載っている。

まり子も投稿主の主婦と同じ思いで組合活動をしていた。しかし、八月にはいり、会社が八百名の希望退職募集を通告するなど、組合はひと息つく間も与えられない状況が続いていた。自らの手で、働く者の生活と権利をまもるために労働組合をつくり、多くの人が賛同して加入したのだったが、組合員は合併時に継承されない（首を切られる）という噂がばらまかれ、切崩しが始められた。

まり子は、昼休みデモの先頭に立つ日もあれば、脱退届を郵送してきた人と会って話をきく日もある。誰が「継承」で誰が「非継承」だという噂に傷つき、職場を去ろうとする人もあらわれた。労働組合の自主再建の方針に確信がもてなくて、これが現実的で合理的選択だとして脱退届を出しにくる人もある。まり子の望む平穏な日々は夢の彼方の存在となっていた。

そんな日々でも婦入部の会議は賑やかで、楽しくさえあった。思わぬ人が輝いてみえることもあった。鉄鋼の職場から出ている代議員の光枝も、そんな一人である。

マニキュアと腕章

労働組合について、たいした関心もなく、先輩のうまい説得で気軽に代議員を引受けた光枝は、はじめからなかなか目立つ存在だった。あまりよく分らないが、と言いなから、かならず会議で発言

をした。会議で顔を合わせるまでは、光枝にとってまり子は煙たい診察室のお姉さんであり、まり子からみると、光枝は若いのに赤いマニキュアをした指で煙草を吸う鼻柱の強い女の子という印象でしかなかった。

代議員の仕事として、毎日毎日、職場集会を呼びかけているうちに、ストライキをうてば、必ず自分の職場から、まっさきにスト破りが出てしまうという矛盾が、自分の考えを整理しなければならぬところ、追いついてしまったのだと光枝はのちに語っている。

執行部の説明をきけば、なるほどと思うのに、職場に戻ってストライキ反対の人たちをうまく説得できない自分を真正面から見つめざるを得ない。まり子にも日常的に悩みを訴えてきた。毎日、自分の鉄鋼の職場から組合の脱退届が相次いで出されてくる。組合費を集めに行くと、組合員でいれば、ほんとうに首は切られないのかと、光枝に詰めよってくる男性もいる。合併しても鉄鋼部員だけは残れるという噂も強くなってきた。一方で、光枝は恋人がいて、すぐにも結婚退社するつもりだから、あんなふうには頑張っているのだという噂が、どこからともなく流されていることも知った。

こうなったら下町娘の意地である。組合員がたとえ五分の一に減ろうとも腕章は決してはずすまいと決意した。団結の腕章をつけ始めて一年以上も経つというのに、光枝はうす汚れてしまった腕章を一日もはずすことなく事務机に坐りつづけていた。仕事をとりあげられ、組合員だけ一カ所に集められても、腕章はまいたままである。もちろん赤いマニキュアも毎日きれいに塗りながら。

なぜ六百円低いのですか？

一九七七年十月一日、阪神物産とエービー産業が合併し、まり子や光枝たちの闘いは、いちおうの終結をみた。労働組合に最後まで留まったのは約四〇〇名となってしまったが、一人の解雇者も出さ

なかったことが誇りであった。表面的な勝敗はともかく、光枝のように自分の生き方を考えるうえで、得がたい財産を心のうちに貯えた人は数知れない。光枝は、これからはどんな状況に置かれても頑張れるという自信のようなものを持ってたと感じていた。

合併後の光枝の新しい職場は、「幸運」にもエービー産業のときと同じ鉄鋼部門であった。英文タイピストや電話交換手が一般事務にまわされたり、安田まり子のように齒科衛生士が総務本部に配属されたことから比べれば「幸運な人たち」の部類に属した。

しかし、仕事の内容は同じでも、職場の雰囲気は天と地の隔たりがあった。まず、一言もムダ口をたたく人がいないのである。エービー産業では仕事中でも誰かがジョークをとばし、その周囲に笑いの渦が巻き起ることがよくあったが、阪神物産では起り得なかった。光枝のよく透る声が、ひとり山びこのように響いてしまう。

合併後の最初の春の査定で、月給が六百円マイナスとなった。安田まり子が齒科衛生士としての仕事を得ようと孤軍奮闘している話をきいていた光枝は、みずから鼓舞してマイナスにされた原因を課長に尋ねた。以前の光枝なら、この程度の質問はニコニコしながらできたものだったが、新しい職場の修道院か禅寺のような雰囲気の間では、かなり勇気が必要であった。

課長は私用電話と離席の多いことをその理由として挙げた。光枝は合併前の労働組合の活動に困るものではないかと尋ねたが、それには全く関係ないという回答であった。

「そりゃあ、ほかの人は私用電話がまるっきりないんですもの、私が多いと言われれば多かったのよね。自分ではかけなくても、なにも知らない友だちはかけてきちゃうし、ヒソヒソ電話ができない性質だしね」

しかし、エービー労組に最後まで留まり、役員をした人たちは軒並みマイナス査定をされていた。

その原因が組合活動であるという根拠はつかめなかったが……。

出社拒否症候群

合併から三年後の一九八〇年十一月、光枝は長女愛子を出産した。結婚する時から、子どもができて働き続けたいと宣言してあったから、中学校の教師である夫は協力的で、残業の日には保育園に迎えに行くこともした。産休が明けて、光枝はしばらく遠ざかっていた仕事に戻ることで、はじめのうちには心が弾んだのだが、だんだん持ち前の明るい声が出しにくくなっていくのに気付いた。育児時間を取得しているので、朝夕各々四五分間の時差出退勤となっているのだが、「おはようございます」と言いながら席についても、すでに仕事を始めているため、頭をあげ挨拶をかえす人は誰もいない。「お先に失礼します」という退社時でもまた同じ光景がくりひろげられる。

ある朝、電車を降りると、向かい側の電車に乗って家に帰りたいなあと思った。娘の愛子を預けたところがベビ―ホテルにちかい状態の託児所だったということが、あとになって分ってきたせいかなとも思う。次の日の朝も電車を降りると、向かいの電車に乗って愛子を迎えに行きたいと思った。その次の日も、その次の日も下車すると足が会社に向おうとしなかった。

そんな時、愛子が風疹にかかってしまった。雪のなか子どもを毛布にくるんで夫が医者につれていくと、「こんな小さな赤ん坊を託児所に預けているのですか」と医者は非難するように言った。そして、一時間半ごとに貼り替える湿布を処方した。夫と交替で休暇をとり、夜半も一時間半ごとに起きて湿布をする日が続いているとき、はじめて夫から働くことに疑問をなげかけられた。

「このままでと、どちらかが仕事を辞めなければならぬのじゃないかな」

「そんなこと、一日中考えているんだから、口に出さないですよ」

「しかし……」

「だって、どちらが辞めるって、私に決まっているじゃない。そのくらい、私だって、いやになるほど感じているのだから、私が言い出すまで黙っていてちょうだい」

翌日は夫が学校を休んだ。光枝は三日ぶりに出社し、昼休みに「母の会」の先輩に相談をしようと思っていた。二人の子どもを育てながら働いている先輩に、すこし近寄りにくいような気さえした。女だって、結婚しても、出産しても、働きたければ働けばよいと考えていた独身の頃には想像もできなかった感情である。

光枝は医者に言われたことを一部始終話した。先輩はたいして驚く様子もなく頷きながら聞いていて、なんの気負いもなく言った。

「そのお医者さんを替えるのね。働きながら子どもを育てることを基本的に認めてくれている医者にみせてから、もう一度考えれば、いいのではないかしら」

光枝には、とても新鮮な言葉として響いた。馴れない夫と二人、迷路に入りこんでしまっただけで出口を見出せないでいたとき、ほのかな光がみえた思いがした。そうだ、医者はひとりしかいないわけではない、別の医者に相談してみようと、何気ない先輩の一言で、もう一つの考え方に踏み出せそうな明るさを感じた。

思わぬ妊娠

愛子が公立保育園に入り、時差出勤も終わり、これで気兼ねなく働けるとホッとしていた時に二人目を妊娠した。光枝は、なかなか上司に言うことができず辛かった。ひとりっ子にはしたくなかった

から、二才違いの二人目も頑張ってみようと決意し、課長に報告した。課長は不愉快さを顔に出すこともせず、権利なのだから時差出勤をとることは構わないが、四月から新設される課に移ってもらうことになると言った。

四月、光枝の異動の辞令はその課長の言葉通り出たが、三級への昇格は見送りとなった。同期で見送りとなったのは静子（二子産みの歴史）そのⅢ）と一人だけである。この異動と昇格の見送りは不当だといって母の会の仲間は奮慨した。

「三級に昇格させないって、ひどいわね。五級から三級までは勤続年数で自動的に昇格させるって約束だったじゃない。この制度を入れた時の組合の説明では……」

「三級から分かれるA（実務）コースとB（補助）コースを選ぶのも本人の自由意志に任せる約束だったわよね。これじゃ、選ぶ権利を与えないということじゃないの」

さんきゅう
「産休をとると三級になれないって誰かが冗談みたいに言っていたのが、ほんとうになったというわけよ」

「女性間にA・Bの二つのコースを作るのは反対だっけって聞いたけど、強引にこの制度が入ってしまった時、みんなAを選んで女性間の格差だけはなくそうって話し合ったことが、意味なくなっちゃうじゃない」

しかし光枝は内心ホツとした。この無気味な静けさの漂う課で、二人目を生まないで済むことでかえって気が軽くなったのだ。

「課長に産休を取ったことが理由なら母性保護協定に反しますっていちおう言ったけど、妊娠中だとあんまり強くは言えなかったわ。でも、だいじょうぶよ。続けられそうだから。新しい課だから雰囲気

「気もこれからつくるのだし」

その通りだった。新しい課では「お先に失礼します」と席を立つと、光枝の背に「お疲れさま」という言葉をなげかけてくれた。光枝はふり向いて笑いながら頭を下げる。こんななんでもないことが光枝を明るくし、澆刺とした気分にしてくれた。

「またも昇格せず」

一九八三年四月、光枝はまた三級に昇格しなかった。同期から二年遅れとなってしまった。さすがに雰囲気がいいからといって黙ってはいられないと思いはじめた。課長になぜ二年も据え置かれているのか尋ねると、自分は標準に評価して出しているので部長に聞いて欲しいという答えである。

部長に個人的なことで時間をとってもらうのは男性でも減多にないことである。光枝は二児の母親として、長女だけのときより育児にもゆとりを持っていたし、仕事も気持ちよく出来ている自信に力を得て、部長に時間をあけてもらった。

「君、仕事を一人前にやっても、時差をとっている間は昇格なんてあり得ないよ」

「母性保護協定で考課をつけてはいけないことになっているのです。四〇人近くも母親はいますが、四級で止められているのは二人だけです。会社も三級までは自動的に昇格させると説明しているのです」

「君、残業している人に対して悪いじゃないか、時差出勤していて昇格までしたら。僕が部長でいるかぎり無理だね。」

そして、また異動

「冗談もいい加減にしてほしい」と光枝は言いたかったが、その言葉を呑み込んだ。たぶん数年前の光枝であれば、「そんなことは認めることはできません。なぜ、また私が異動しなければならぬのですか」と詰問したと思う。

「ずうっと働き続けるつもりなので、必要なら異動もしますが、今度は定着できるように配慮して下さい。忙しいピークが過ぎたらまた移れというのでは困ります。それから、申し送り事項として、昇格が二年も遅れているから来春には昇格させるよう書いて下さい」

光枝が部長に言った中身を母の会で披露すると、みな感嘆の声をあげた。

「ちよっと、言いすぎじゃないの、それだけ条件つけて移る人って、いないわよ」

「よく喧嘩にならずに言えたわね」

「でも、また新しい仕事を覚えるのは大変ね」

「さすが光枝さんよ、短いあいだに何回も仕事かわって、かえって自信つけたみたい」

下の娘のオムツもとれ、光枝の指にまたマニキュアが輝いている。母の会の仲間でマニキュアをしている人はほとんどいないが、光枝は、それが似合うから好ましくみえる。それが生き生き働いているシンポルのように。

やはり移った先では、光枝は雑用ばかりやらされた。山のようなファイルを片付けていると、前の課の若い男性が通りかかって「ここで、こんなことをしてるの。もったいないなあ、在庫管理のペテランをね」と声をかけた。

「それでも結構忙しいのよね」

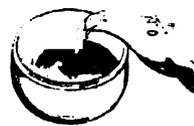
「しかし、もったいないなあ」

その人は光枝の肩を軽くたたいて、ほんとうにもったいないと首をかしげて言った。鉄鋼の在庫管理というのは、なかなか複雑で経験を要する。規格、厚さ、長さの違うさまざまなサイズの鉄の板を、一万トンも委託在庫している状況を常に把握しておかなくてはならない。それを一枚、二枚の単位で販売し、メーカーから毎月何百トンと入荷してくるものとを同時に管理している。入庫管理には、一キログラムものくるとも許されない。そして、半期毎にコンピューターに入力済の台帳と倉庫を点検して調整するのも大仕事である。たしかに、ベテラン女性の出番といわれる仕事である。

手があくと、若い女性と一緒に、オヤツを出したり、お茶をいれたりする。娘時代に戻った気分でおしゃべりの輪に入る。六カ月は雑用でも、これに徹してやってみようと移ったときに決めてから、肩の力が抜けて自然に振舞えるようになっていた。

もし、また春に昇格しなかったら、この新しい課でも抗議をしなければならぬ。当然言うべきことを言うだけなのだが、踏み切るまえの重苦しい気持ちは表現できない。黙って昇格そのものを無視してしまう方がラクだと思う。その方がこのイヤな資格制度を否定していることになるのではないかという思いも頭をかすめる。しかし、今年、口を閉ざしたら、今まで言ってきたことが崩れてしまうのではないか。春は、このところいつも憂うつな季節になってしまった。

一九八五年四月、光枝は昇格し、在庫管理の仕事をふたたび得た。また今年も昇格しなかったら、がんばって抗議しようと思っていたが、その必要はなくなった。昇格は当然の処置とはいえず実現してみると、想像していた以上に嬉しかったと晴れやかな表情で語る光枝は、娘時代の鼻柱の強さを笑顔で包みこんで、爽やかな二児の母である。



一九八五年は商社にとつても、働く女性にとつても、画期といえる年であつた。プラザ合意により円の急騰がおこり、総合商社はその対応のために商社機能の变革を迫られ、機能だけではなく、経営の「体質改善」という名の「合理化」が行われた。

一九七五年の第一回世界女性会議から十年の間に、国連は女性差別撤廃条約を総会で決議したことにより、日本でも条約を批准し、男女平等法をつくれという運動が高揚していた。職場では男女平等法の勉強会が行われ、制定を求める署名活動も活発にされたが、結果として男女雇用機会均等法が制定された。その内容は不十分で働く女性にとつては不満なものではあつたが、雇用の場であからさまな差別はしてはいけないという法律ができた。その頃の作品である。

(一九八七年 「たたかいのルポルタージュ八号」)

はたらくこと Ⅱ 片道切符の出向Ⅱ

八時半まで残業しても、それでも片付かない書類をキャビネットに突っ込み、心の中でエイツと掛け声かけて席をたつた。あと一時間もすれば、なんとか目鼻がつくような気がしてくるが、女子の残業規制の一つである「八時半まで」ということを、自らの手で壊していくことに、底知れぬ恐ろしさも感じている。「特別に」今日だけといいながら協定が破られ、女子も深夜まで残り、それがどんどん日常化しそうな気配が迫ってきている。

閉めはじめている店並みを通り抜け、地下鉄の駅にむかいながら、この忙しさはいったい何なのだろうかと私は考え込んでしまふ。

連日、終電に間に合えばいいほうで、タクシーで家に帰り、下宿人どころか食事もしない素泊り客ね

と妻に皮肉を言われている夫族のなかで働いている女たちに、残業規制がはずされたらどうなるのだろうか。一部の女たちのなかから、思い切り残業できたほうがいいという声が出始めているのも事実だ。それに呼応するように、残業すると保育園の迎え時間に間に合わないとか、お稽古に行けなとか、映画や音楽会に行けなくなるなどという素朴な声を出しにくい空気が今まで以上に濃くなっている。

ゴリキーの「どん底」のなかで、サーチンが叫ぶ「に・ん・げ・ん」という言葉が浮かんでき、あれは帝政ロシアの末期、吹き溜りの木賃宿でアウトローたちが吐き出した叫び声だった。OA機器が増えると、その倍数だけ人の頭数の減る商社のなかで「人間として」などと言えば、鼻先で笑われるような職場で、誰もが「に・ん・げ・ん」と叫びたい欲求が潜在しているのではないだろうか。しかし誰も言わない。私もこうやって残業を繰り返して、せめて八時半に切り上げて自らを正当化しながら、「お先に失礼します」と頭を下げている。

この春に法制化された「男女雇用機会均等法」は、私たちの職場にひとしずくの恩恵ももたらしてはいない。変化があるのは、残業の増加と出向の増加だけである。男性の労働条件や環境になにひとつ吟味を加えず、晴れて女性も男性並みにやれると喜ぶとしたら、それは誰のためなのだろうか。しかも実態としての男女の賃金格差はさらに大きくなっているのだ。

私は堂々巡りして混乱している頭と、残業食もとらずに残業した空腹をかかえて、地下鉄のホームに立っていた。すこしアルコールが入っているような赤い顔の大柄な男性が手を振りながら近づいてきた。シリアのダマスカスの駐在から帰国してすぐに出向になつていた野田である。昔も今も多残業が売りものの商社ではあるが、彼はちょうど二〇年前、はじめて残業拒否闘争を組んだ時の仲間だ。久しぶりに会えて嬉しくて、私も胸の辺で小さく手を振った。

就職したばかりで、少々生意気なことを言う私に、彼は「賃金・価格・利潤」をもっと深く読まなくてはいけないと言ったことがある。私はその後、その場面とその言葉を何回となく思い起こす事柄にぶつかりながら、二〇年間、この職場で働いてきた。そして、いま二人とも、そしてもちろんその頃の仲間みんなが、いわゆる「中高年」という範疇にくくられてしまっている。

疲れて座りたかったが、席は空いていなかった。並んで吊り皮につかまって立つ。

「ほんとに久しぶりネ、もうちょっと入っているみたい。ご機嫌じゃない。私なんか食事もせずに残業なんだから、まだみんな残っているけど、もう疲れちゃって、残りの仕事を突込んできちゃった。」

話せる相手が突然あらわれて、私が調子にのって話していると、彼はポツリと言った。

「こんど、片道切符の去向へ行くことになったんだ」

「それ、どういう意味なの。もう本社には戻れないということ？」

「そうだ。一年後にはどんなことがあっても退社することになる」

私たちは途中下車して居酒屋に入った。

彼はダマスカスから帰国すると、すぐに関連子会社に去向していた。その出向期間の三年が終り、本社に戻って三ヶ月しかたっていない彼に、再び出向命令が出ること自体が異常なのに、しかも片道切符の出向などという奇妙な出向を、なぜ彼は簡単に受けてしまったのたろうか。

ダマスカス時代には、現地採用のシリア人をもっと優遇するよう本社に提案し、業務の中核にも登用しようとしてきたと、彼はよく言っていた。言うべきことは言える人だし、言ってきた人なのだ。

「牧さん、ボクはね、出向から戻った最初の日、本部長に挨拶にいったら、なぜ戻ってきたのかと言われたんだよ。ボクは一瞬なにを言われているのか分からなかったね。しかし黙っているわけにも

いかんから、本社に戻るよう六月一日付で辞令が出ましたので……今後ともよろしくとか胡魔化したけど」

「そんな言いかたはない。ひどい本部長ね」と私が憤慨すると、彼は笑って続けた。

「そんなことはたいしたことじゃなかったよ。そのあと三ヶ月間、なにも仕事がなかったことに比べりやあね。まわりの人は、みんな忙しいのに、ボクひとり仕事がないんだ。手伝うこともするなと言うんだ。ボクは四八才だよ。まだ若い人に食べさせてもらう年令じゃあない。」

彼は前の出向先で鍛えられたとも言った。そこでの仕事は土産物の手配であった。本社の出張者や来訪者の求めに応じて、ありとあらゆるものを手配していた。かつてコピー一枚をとるのにも女性にやらせていた彼が、本社の若い出張者の注文で新巻鮭一本を届けたこともある。その新巻鮭を七〇センチのケースに入るように包み直せと言われて持ち帰り、出刃包丁で鮭を切った時は、なんでこんなことをこの俺がやらなきゃならないのかと思わずつぶやいていた。そういう思いを無理矢理押えて詰め込んで、しばった新巻鮭の七〇センチの包みを下げて本社に届けた時、玄関で同期の人に出会った。

「やあ、元氣そうじゃないか、相変わらず各方面でご活躍というところかね……。ふとったし、ツヤもいいし……。」

なにも悪気のないその友人の言葉さえも、彼にとつては耐えがたい屈辱として残り、今もって忘れることはできないという。しかし、この新巻鮭一本で何円稼げるのだと自分に言いきかせ、もっと儲かりもつと喜ばれる土産を、もつとスピーディに手配できないかと、工夫していくことで、この出向期間を乗り切った。そのおかげで、商社マンとしてのヘンなブライトを捨てることが出来たし、どんな商売でもできるという自信ができたから、この期間は鍛練の時だったと思う。そして、その力によつて、今回の片道切符に乗ることも出来たと彼はいうのだ。

今度の出向先はコスメティコという新設会社だ。事務所は某社の片隈を借りて、机ひとつと電話ひとつを設置するだけ。あとはコスメティコの名刺ぐらいが用意されているかもしれない。出向の辞令が出る九月一日以降は、阪神物産の名刺を使用することは禁じられている。

彼はコスメティコの株七〇〇万円を買うことが条件づけられていた。その見返りに一年間の出向期間中も本社より賃金が支払われる約束だ。そして一年後に、彼はコスメティコの社長となる。コスメティコが順調にいけば、投資した七〇〇万円は、何年か後に数倍になるかもしれないが、うまくいかなかった場合は紙きれと化してしまう。

「むこう一年の生活保障を七〇〇万円で買ったことになるわね」

「うーん、そうともいえるね。要はタコ足ということだね。年収の半分を供託したわけだよ、その事業をするに当ってね」

「ねえ、年収一四〇〇万円もあるの？五才若いだけの私がいくらもらっているか知っている？五〇〇万円ちよつとよ。大学卒業して二〇年間、無遅刻・無欠勤よ。これで娘二人と母と私の四人暮らし」

深刻な片道切符の出向の話を書いていたのだけれど、いまさらながら自分の職場の男女賃金格差の大きさを思いしらされて、おもわず茶々をいれてしまった。

「いやーあ、そんなに低いとは知らなかったよ。娘さん大学受験だろ、どうするの」

「私は経済的に無理だつてこと本人も承知しているけど、国立はなかなかむずかしそうね。数学が苦手だから無理かもしれない。責任感じちゃっているからちよつと可哀想なの」

コスメティコは輸入化粧品の国内販売を手始めにやって、軌道にのれば何をやるのも自由だから、先見性と商才が問われる。まえの出向時代に力をつけたから、うまくやるよと彼は笑った。

阪神物産は五年前に定年延長を実施している。現在、四五才以上の社員は三三・八%であるが、このままでいくと十年後には五一・一%になると言われている。ここに危機意識の一つの焦点をあわせて、新しい人事制度では役職定年制が導入された。定年は六〇才まで延びたが、課長は五〇才、部長は五五才までしかできない。それ以後は昇格しない限り、肩書きはなくなる。

去年まで部長であった私の上司も、五五才で席を空け渡した。そのまま少し机を横にずらして今も座っているが、ほとんど仕事はない。はじめの三ヶ月間、その上司は非常に苛立っていた。自分は経験も知識も知恵もあるのに、なんで相談にこないのかと怒鳴ることもあった。息子が自分を尊敬しなくなったと小さな声で私に語ったこともある。

しかし、一年たった今、机の上に足をのせ背もたれにハンカチをかけ、そこに頭をのけざらせ本を読み、それに疲れると眠る。時には軒が聞こえてくることもある、連日残業している男性たちは、その軒に思わず頭をあげ、彼の姿を見て複雑な表情をちらつと浮べ、また自分の仕事に没頭していく。この元の上司の姿を毎日見つけっているとコスメティコに行つて、もう一度挑戦したいという野田の気持も私には辛くなるほど分かってしまう。しかし、そのコスメティコには挑戦という言葉にふさわしい未来とか可能性とかいえるものがあるのだろうか。

定年を延長した裏側に、不要のマークを捺した人間を早期退社の流れにのせていこうとする会社の意図を、野田はよく知っている。知っていて、その流れに自らをまかせてみた。彼の計算では、公表されていない新制度であるこの早期退社奨励制度を会社はぜひ確立させたいはずである。従つて制度実施の初期の段階では、なるべく成功例をつくりたいはずだ。モデルケース作りに通常以上の援助が期待できると。

「会社は僕を成功例にしたがっているんだ。僕はそれに賭けてみるよ。なんととっても僕はまだ四十才だよ、若い人の稼ぎに食わしてもらつて、窓際にじつと座っているのは耐えられないんだ」

しかし、と彼は続けた。「もし僕が成功したら、肩たたきが増えるだろうな、そしてそのあとの人に対して、会社は援助を減らしていくだろうな。僕のように成功しないのは本人の努力が足りないと言ってる。その意味では、僕は会社の人事政策の片棒をかついでいるとも言えるわけだ」

九月一日、野田は新会社コスメティコに出向していった。これ以後、阪神物産の名刺を使うことは禁じられている。ということとは、二度と使うことはないということである。

「牧さん、僕はコスメティコに全力を傾けますよ。おおいに儲けて昔の仲間と湖のあるロッジで飲み明かすパーティーをやりますよ。その費用は全部コスメティコ負担でね」

エレベーターの前で夢のようなことを言っただけで出ていった。大きな肩をゆすって。その後姿は、自信なのか虚勢なのか、私にはよく分らない雰囲気を漂わせていた。

x x x x x

その一ヶ月後の十月一日、女性に大量の出向が発令された。東京・大阪あわせて六〇名にもなる。直接仕事に関連のないところに出向となった人、内示もなしに明日から行ってくれと言われた人、妊娠中の人、結核で要健康管理者に指定されている人などが含まれている。ほとんどが三〇才以上である。



職場の「釣りの会」の会員たちが楽しみにしていた行事の日、たくさんの釣り客を乗せた釣り船「第一富士丸」と自衛隊の潜水艦「なだしお」が東京湾内で衝突した。この事故で、隣の席にすわっていた同僚が亡くなった。あまりのショックで、文章に出来る状態ではなかったが、「たたかいのルポルタージュ」九号発行の締切が迫っていたため、かなり無理して書いた。

(一九八八年 「たたかいのルポルタージュ」九号)

潜水艦に友を奪われて

一九八八年七月六日は彼の四〇回目の誕生日だった。いつも一緒にグループで仕事をしている三人で、ちよつと豪華なランチをしながら祝った。子ども会ではあるまいし、毎年祝うほどのこともないのだけれど、それぞれの年代の変り目ぐらいはやりましようよということ、彼もテレながらも私たちの招待に応じてくれた。食事のあとのコーヒーを飲み終えようと、彼は心底からおいしそうに煙草をゆっくり喫った。そして、その短くなった煙草を灰皿に押しつけながら手元にある煙草の箱とライターを私の方へ差し出して、今日から禁煙すると、私たち三人に向かって宣言した。

これは私のシナリオによるものだった。この一〇日程まえだったか、めずらしく残業のあと二人で飲もうということになった。私はこの職場に来て六カ月目、彼は一年六ヶ月目である。私はまったく経験のない職場への異動だったので、一年でも先輩の彼に尋ねたいことがたくさんあった。しかし、私に尋ねる余地を与えないほど、その夜の彼は珍しく多弁だった。あまり恵まれたとはいえない過去の職歴も話してくれた。それは彼にその因をもとめることの出来ない種類のことで味わった経験だろうと私は思ったが、口には出さなかった。なぜなら、一〇年前の大型合併以来、社名を失った側にい

た人たちに共通していることだったから。

彼は酔うほどに朗らかになった。今の職場に移ってよかったと、この頃つくづく思うようになったと言って、乾杯した。今やりはじめている仕事は絶対うまくいくと思うと言って、前祝いにも乾杯した。この職場で初めて手掛ける自分のプロジェクトである。彼は今度の誕生日で四〇歳になるから、この日を期して禁煙するのだと言い、そしてまた乾杯した。そこで作ったシナリオだった。

七月二三日、海上自衛隊の潜水艦「なだしお」が週末に海釣りを楽しもうと伊豆大島に向っていた第一富士丸に衝突、わずか二分後に釣り船は沈没してしまった。船室にいた三〇人は誰ひとりとして助からなかった。すばらしいスポーツマンも、沈着な釣り師も、その息子の少年たちも、誰も助からなかった。彼だけが助かるはずはなかった。しかし、私にはその事実を認めることはできなかった。なぜなら、彼は、なにかをやるうと決意していたし、自分の未来が少しひらけ始めてきたことを実感している時だったと、私には確かに思えたから。こんな時に彼の人生を突然断ち切ることは、たとえ神の意志であったとしても、どうしても認められない。

彼の四〇歳の誕生日から一八日目の七月二三日一五時三八分、潜水艦は彼の未来を破壊し、私からかけがえのない友人を奪った。彼は妻と七歳と二歳の幼児を遺して逝った。



男女雇用機会均等法の施行（一九八六年）に合わせて、職場ではコース別の人事制度がつくられ、女性性は事務職、男性は総合職となった。同時に事務職から総合職への転換ができる制度もできた。従来から男女間の賃金格差があまりにも大きく、それに対して、労働組合に異議を申し入れ改善を求めてきた。この転換制度に対して女性のあいだでも評価が分かれていた。コース別人事制度そのものが男女差別であり、少数の女性のみを転換させることは、女性の間にも格差を持ち込むという批判があった。私もその主張に同意しつつも、すでにできてしまった制度を利用しつつ改善をはかる道もあるのではないかとも思っていた。誰も転換を希望する者がいないのであれば、私が試してみようと思いついて手を挙げた。結果は大阪で一名、東京で一名（私）が総合職第一号となった。

一九八八年四月から総合職として新しい職場に異動を命じられた。私は四十五歳であった。異動と同時に総合職としては新人であるため、新入社員と一緒に研修を受け、貿易実務や貿易英語、与信制度などの試験を受け、何とかそれに合格したのだが、皮肉なことに、その年から会社は中高年研修というものを始め、その対象が四五歳以上であった。というわけで、新人である私もまたその対象に該当した。

（一九八九年 「たたかいのルポルタージュ」一〇号）

子産みの歴史、その五

迫られた選択

『軽装も可』という一泊二日の研修会当日、参加者はおもいおもいの服装で新宿駅前のバスターミ

ナルに集まってきた。赤いVネックのセーターにウオーキング・シューズという人の隣は、ダーク・スーツにネクタイという通勤姿のまま座っている。ラフな大柄チエックのブレザーの人もある。富士急行バスに乗り込んだ二十七人は、みなひとしく頭髪に白いものが目立ち始めていたり、頭髪の後退が始まっている人ばかりである。なるほど『中高年研修』とは、こういう人たちが対象になるのだなど、あらためて思う。私は前から三番目の座席に座っていた。私の横を通り抜けるとき、一瞬みな息を飲み込むような感じになるのがよくわかる。顔見知りには、すこし困ったような笑いを作り、軽く「ヤーツ」といって手を挙げて通り過ぎていく。

別名「肩たたき研修」といわれるこの会に、女性としてはじめて私は参加するのだった。

富士の裾野での『中高年研修』

若いガイドがマイクを手にして前に立った。ハタチを過ぎたばかりなのだろうか。化粧などしなくても若さが溢れて、輝いている娘さんだ。はじめての挨拶は、小さな子どもが無理をしてむずかしい言葉を使うときのようだな、たどたどしさに愛嬌があった。背伸びをして、あがってしまうのも無理はない。目の前に座っている乗客は阪神物産の『中高年』の集団で、なかにはバリバリの部長や子会社に取締役として出向している人たちのように色艶も良く、押し出しの立派な人から、長い間現業部門で下積みのみ生活してきた人までが混ざりあって座っているのだったから。若いガイドは何をどのよう案内すべきか判断できなかったのだろう。「案内は必要でしょうか」と最前列の人に尋ねた。即座に「いらぬ」という声か放たれ、そのあとのバスの中はもとの静寂にかえった。

会場はこの地方では超一流のホテルである。驚くほど巨大で、それゆえに美しさを少し失ってしま

った富士山が、のしかかるように追っている。紅一点の私を含めた二十七人の阪神物産の『中青年』群が、いままさに式場に向かおうとしている白無垢の花嫁の前を横切って会場に入った。

研修会は主催者である人事部長の挨拶で始まった。この人も受講する側に回ってもおかしくない白髪の瘦身の紳士であった。穏やかな口ぶりで、しかし笑顔は全く見せずに、研修の目的を話し始めた。まず、このような研修が必要になった時代背景として五点を挙げた。それは、①国際化、②高齢化、③高度技術・情報化、④価値観の多様化、⑤女性の社会進出であるという。このうちで最も対応の遅れている『高齢化』についての対策の一環として、この研修が設定された。阪神物産では、一九八七年九月現在で四五歳以上の男子社員が全体の四〇%も占めている。このような状態は「プロ野球でいえば、衣笠や東尾や門田ばかりを集めたチームに優勝しろと言っているようなものだ」と感じているのだそうだ。

「本音は、肩をたたいて出ていってもらえば、コストは五分の一になり助かるが、私は三つの理由でそれはやらない。一つは我が社に尽くしてくれた人に対する道義的な責任、二つ目は若い人がそれを見てどう思うか、三つ目は今の日本全体がそのような状況にあるということである」

人事部長が淡々とした口調で続けている「本音」の話をききながら、ちょうど一年前の今頃、山口伸子に起こった退職奨励を私は思い出していた。

はじめての『肩たたき』、そして……

一九八八年十月六日（木）午後二時半、伸子は秘書室長に呼び出されて会議室に行った。格別の緊張感はなかったという。なぜなら、この季節は、誰もがいやがっている面接の行われるときだった。

阪神物産では、半期（六カ月）に一回、『自己評価表』を全従業員が上司に提出することを義務づけている。その表には、自分がたてた今期の目標に対して、半年間でどの程度達成したか、どのように努力したのかを記入し、さらに来期の自己の目標を設定し、実行の方策を示さなければならぬ。それに基づき、上司が一人ひとりの面接をするので、上司といわれる人にとっても楽ではない季節である。どんなに有能な秘書でも、多くの人がこれを書くのはいやだと言う。秘書業務の中身を見ると、自分ひとりで計画を立てて実行できるものはほとんどなく、十年勤続していれば二十回も半期ごとに新しいことを書くなどということは、まるで作文力を問われているような気がするという人さえいるほど。

「そうか、下の子どもさんも八カ月になったかね。それじゃあ、君もそろそろ家のことに専念したほうがいいのではないかね」
ちよっとした雑談の後、まるでその延長のように軽く室長は言った。突然の言葉に伸子が返事もできずにいると、追いかけるように「よくご主人と相談してみなさい。なんならご主人に会って話してあげてもいいが」と、つづけて言った。

伸子は、取締役の秘書である。入社以来十五年間、ボスは本部長だったり、部長だったり何回か変わったが、ずっと秘書をしてきた。初めての子を産んでから四年ちかくたち、ふたり目がほしいけれど、秘書は休みがとりにくいからと悩んでいたときに、母の会の先輩たちに励まされ、勇気を出して第二子を八カ月まえに産んだところだ。産前産後の休暇が明けて出勤したときには、理解を示した取締役だったが、この六カ月間に、伸子が時差出勤というかたちで実際に育児時間を取ると、不便で困ると言い始めていた。伸子自身も育児時間を取っているために、取締役に不便な思いをさせていることについて、たいへん申し訳ないと感じていた。それで、役員秘書から別の部署に移ってもしか

たがないと思い始めていた時だったので、はじめは異動の話かと思っただけ。しかし、どうもそうではないようなので、会社をどうしても辞めなければいけないのでしようかと思いついて問い返すと、室長はいつものくせで、まずタバコに火をつけ、視線を窓の外にやりながら答えた。

「まあ、労働争議を起こして居座つてもかまわないが、ひとは歓迎されてこそ仕事ができるわけだからな。君はご主人がちゃんとした会社勤めをして、生活に困るということもなさそうだしね。君みたいにテイネイな、いや、バカでない人は、今の時代、会社には向かなくなつたんだよ。このへんで家事、育児に専念したほうがいいのではないかとことだ」

伸子は、涙がこぼれてしまいそうで、それ以上は話を続けられなかった。

山口伸子は、青山学院短期大学を卒業すると同時に、阪神物産に入社し秘書として十五年間働いてきた。だからというわけでもないが、長時間の慢性的残業に悩む商社の営業部門で働く女性に比べて、おっとりしたタイプに見えるのはたしかだ。中学からミッシヨン系の女子校に通っていたこともあって、言葉遣いがていねいなのも事実だ。たとえば、私と話をするときでも、「先週はお忙しいところをありがとうございます。今日も雨がひどいのに外出なさったのですか。たいへんなお仕事ですね。ですけれども、やり甲斐のおありになることでお忙しいのは……」という具合に、ごく自然に敬語や丁寧語をつかうので、丁寧な言い回しの苦手な私は、思わず言葉につまることもある。しかし、そうだからといって、室長が指摘するような『バカでない』に当たるとはとうてい思えない。かえって伸子のていねいな優しい話しかたが、秘書にとつては大切な条件の一つであつたわけで、実際に今までの査定ではいつも平均点以上の考課がついていた。

秘書室長が伸子を退職させようと考えたのは、単なる思いつきではなかった。このことは、それ以後頻繁に行われた面接で明らかになっていく。

〔十月十一日（火）午前十時から会議室で十分間〕

家でじっくり考えてきたかという室長の問いに対して、秘書という仕事にこだわらないので、働き続けられるところをどこか探しいほしいと伸子は答えた。伸子の近くの職場にいる母の会の先輩が

「あなたが辞めまうと言わない限り、会社はあなたを辞めさせることはできないのよ。辞める意志が無いのなら、はつきり働き続けたいと言うことが大切」といった言葉に支えられて言うことができたのだと伸子は思っている。上司から不必要といわれれば、たとえ辞めたくなくても、結局は辞めざるを得なくなるにちがいないと考えていたので、もし先輩のその言葉がなければ、ほかの職場を探しいほしいとハッキリ言うことはできなかったという。

「こどもが二人もいて三五歳では、なかなか難しいと思うが、探してみよう」という秘書室長の返事でこの面談は終わった。終わって時計を見ると、わずか十分しかたっていないが、握りしめた掌のなかには汗でぬれ、伸子はとても長い時間を耐えた後のような疲労を感じた。

〔十月二十四日（月）午後一時半から会議室で約一時間〕

伸子が会議室に入り室長の前に座ると、いままでになく激しい口調で室長は話し始めた。

「ほんとうに良く考えたのかね。ご主人と話し合ったのか。あそこの本部長の秘書のように、たとえ子持ちでも立派に仕事もして、家事もして、その上勉強もして何か資格を取るような人なら続けてもいいがね。君には両立は無理だよ。そんなことは自分でも考えればわかるだろ。時代がかわったんだよ。時代が……」

「君のは、火事場のバカていねいってヤツだよ。どこの部だつて引き取ってくれるわけないよ」

「ご主人が働いているのに、どうしても居座りたいというのは、何か特別の理由でもあるのかね。」

君が言えないなら、私からご主人に話してやってもいいが……」

伸子は反論する機会を見いだせず、ただただ聞いていた。どうしたらこの繰り返しを終わらせることができるのか、その術を知らなかった。おおよそ一時間もすぎて、伸子は「お願い」をした。それは、秘書としての伸子を評価してくれていたかつての上司に相談して、受け入れ先を探してもらうということだった。それで、ようやく三回目の面接が終わった。

〔十月二十五日（火）午後、立ち話で十分間〕

書類を届けるために急いで廊下を歩いているとき、運悪く秘書室長と会ってしまった。あちこち心当たりを探してはいるか、どこも思わしくない。伸子が言った前任の本部長にも頼んでみたが、あそこも欠員はなく、まったく当てにできないようだ。ほんとうに真剣に考えるようにと室長に言われる。伸子は、まえの本部長からも突き放されたようで、絶望的な気分になってしまふのをおさえることができなかった。

母の会の『励ましア・ラ・カルト』

伸子と同じ階で働いている母の会の会員のひとりとは、伸子から話を聞いたとたん、心配していたことが起こってしまったと思つたという。こどもを産み、育てながら働く女性にたいする退職勧奨は、阪神物産には過去に幾度もあった。あるときは撥ね返したり、あるときは無念の思いを胸に秘めてやめた人もあったが、最近ではあまり耳にしなくなっていた。しかし、この数年のあいだに中高年男性の子会社への出向・移籍や定年前の退職が急増していることを肌で感じていたので、「やっぱり、おとなしい山口さんが狙われちゃった」と思つたのだそうだ。

すぐに母の会の世話人は連絡をとりあって、どうすべきかを話し合った。早急に労働組合へ持ち込むべきだという世話人も少なくなかった。しかし、伸子自身が、職場のなかでこの話が広まり、大袈裟になるのをとても心配していたので、組合へ相談に行くことは見合わせることにした。伸子の顔色は日に日に悪くなり、元気をなくしていくのを皆で心配した。『山口さんをひとりぼっちで、寂しく昼食をさせてはいけない』という自然の申し合わせができ、誰かがかならず昼休みを一緒に過ごし、自分なりのやり方で伸子を励ましつづけた。

動揺する伸子に「働き続けたいと考えている人を一方的に辞めさせることはできないはずよ、がんばってね」としか言えない日もあった。あるときは、国労の仕事をよこせという運動の勝利の新聞記事のコピーを手渡した。手作り絵本を作っているグループは、励ます会をひらき、伸子の話を聞いて一緒に憤慨し、この次は私たちにも同じことがきつと起こるだろう、他人ごとではないといった。

あまり頼りにならない労働組合でも、まさか首切りに賛成するはずはないからと、早めに相談にくくことを勧める人もいたが、伸子はそうすることをためらった。労働組合に話を持ち込むと、夫の会社にまでゴタゴタが及んでいくのではないかと恐れていたからだ。母の会の会員たちは、まさかそんなことはあるはずがないと思ったが、伸子が室長とのやり取りのなかで感じているのだから、伸子自身が本当に組合に頼ろうと思うまで待つことにした。

やっぱり労働組合に頼ろう！

十一月八日（火）の五回目の面接は二時から始まった。この日から伸子はメモを取ることにした。母の会の先輩のアドバイスだった。組合に相談に行くときにも、できるだけ正確な記録があったほう

がいいし、また伸子がメモを取れば、室長がどんなに頭にきても、人間性を無視するようなひどい表現はできないのではないかと考えてのアドバイスだった。伸子のメモには細かな文字で、四ページにわたってこの日の面談内容が記録されている。

「受け入れ先の最後の望みも断たれてしまった。こうなったら、自分の分をわきまえ、自発的に家事に専念しますというのか常識だと思うが、どうだろう」

「勤め続けたいと思っております」

「分をわきまえたなら、そんなことは言えんと思うがね」

「分をわきまえているからこそ、どこでも結構ですから続けさせていただきたいと申し上げているのです」

「もう何度も堂々めぐりだ。これだけ探して無かったのだから、もう一度回ったところで、結果は同じだと思うよ。どうだ、それでも居座るか」

「居座るなんて、それは心外です。失礼な言いかたになってしまいかもしれませんが、本当に探してくださったのでしょうか」

「探したよ。ほうほう探してもなかったんだ。だから現実を見極めろといっているんだ」

「でも、広い阪神物産の中のどこにも無いというのが、納得できないのですけれど……。年末で退職される方が、たくさんいらっしやいますし」

「辞める人のあとは新入社員を入れることになっている。誰かを追い出してまで、あんたを賞おうという人はいないよ。何だったら、全部の部長に聞いて回って、それで断られたら諦めるか」

伸子のメモには、このような堂々巡りの会話がまだまだ続く。伸子のどこにこのようなねばり強い力が潜んでいたのだろうか。室長の言葉にひるまず、勤め続けたいという意志を的確に伝えようとし

ている。おそらく前の晩の夫の言葉からずいぶん大きな力を得たのだろう。伸子が、もう労働組合に相談するしか途はないように思うが、こんなトラブルが夫の会社にまで伝わらないだろうかと相談したとき、夫は「万が一、話がうちの会社に来たって、僕は構わないよ。伸子の思うとおりにすればいい」と太っ腹のところを見せたのだった。

執行委員長へ直訴

それでも、労働組合へ相談に行く決心をするために、伸子には一週間という時間が必要だった。九回目の面接に耐えたあと、相談に行きたいが同席してほしいと組合の代議員をしている私に電話をかけてきた。その声を聞いて、急がなければと直感的に思った。

私は伸子の職場から選ばれた代議員ではなかったが、正式なルートを取るほどの余裕は時間的にも精神的にもないと判断した。いま伸子に起こっていることをできるだけはやく、できるだけ大きく取り上げてもらうには、執行委員長の耳に直接いれることが最善の方法だと考えた。代議員も東京支部の役員も支部長もとばして、その日の夕方、委員長に伸子と私の二人で九回の面接の内容を報告し、退職を勧告されているので、組合として善処してほしいと静かにゆっくり話した。伸子のていねいさに変わりはなかったが、かほそいが強靱なものが言葉の底に流れている。委員長は聞き終わると、それが事実だとすると明らかに『肩たたき』であるから、至急調査してみると約束した。そしてあなた自身が辞めると言わない限り、ぜったいに大丈夫だからシツカリ対応してくださいと付け加えた。伸子はすこし明るい顔になって帰っていった。

翌日は忙しかった。前日のうちに、話を通すことができなかつた支部長をはじめ役員や代議員に報

告しなければならぬ。昼休みを利用して、伸子の職場の代議員や婦人部長に、急がなければならぬ。かつた事情の説明と事後報告のお詫びをし、これからは全面的にバックアップしてあげてほしいとお願した。そんなことが、私たちの会社で起こっているなんて知らなかったと、若い女性の代議員は驚き、憤慨した。婦人部長も支援を約束してくれた。私はほんの少しほっとして、これで退職勧奨だけはなくなるだろうと思つた。つぎは、伸子はどこでも構わないから働き続けたいと言いつづけてきただけに、どんな仕事が目意されるかが難しい課題になっていくだろう。

悩める管理職

委員長と伸子を引き合わせた翌日、私は秘書室長に呼びだされた。私が入社した二十数年まえに、それより二年ほど早く同じ機械部門に入っていた人なので、お互いに良く知っている。部屋に入ると、彼は照れくさそうに笑いながら、「まあ座れや」といった。

「山口くんのことには知っているよな。僕は、ほんとに探したんだぜ、あちこち。わかっているだろうが、円高からこつち、輸出部門は、人員削減で大変なんだよ。男だつて出向や移籍で、この半年に何十人を外に出したか知っているかい。こんな時期に、山口くんのような子持ちで時差出勤をとっている中高年の女性を受けてくれる奇特な人なんていないよ。とくに技術があるというわけじゃなし、ただの秘書経験だけじゃあね」

室長がいつものべらんめえ口調で話すので、私も肩の力がすこし抜け、かるくジヤブを出す感じで見つめてみた。「山口さんはまだ三十四歳ですよ。中高年というのは、ちよつと……かわいそうですよ。中高年っていったら、私たちのことではないのですか」

「女は三十過ぎれば、立派な中高年だぜ。むかしは二十五歳からそう言われたものだ。そんなこと

君だってよく知っているだろうが。僕はナ、働いている既婚の女一般が、家庭に入るべきだなんて思っっちゃあいないよ。あの部長の秘書とか、君みたいに向上心のあるひとは、ずうっと居てもらっていいと思ってる。しかしなんだよ、山口くんはちがうよ。この厳しい時代に、彼女では両立は無理だと思っんだよ」

「私たちは子どもがだいぶ大きくなったから、ゆとりが出てきました。私たちだって育児時間も取らしてもらいましたし、残業ができない時期もありましたよ。みんな、そういう時を通過して、また全力投球できる時が……」

「しかしなあ、取締役がいらんと言ってるんだよ。僕が言っているわけじゃないんだぜ。」

「彼女は秘書業務でなくてもいいと言っていましたよ」

「あんなお上品じゃ、営業部ではつとまらんヨ」

室長はタバコをくわえ窓の外に目をやりながら、かるい溜め息をついた。

「俺だって。若いころは組合をやったことあるんだ。いまだってホシユじゃないつもりだ。まあミディアム・レフトのつもりでいるんだが、しかし彼女は無理だ。テンポが合わないのだ」

「山口さん本人が無理だと、少しも思っていないのですよ。室長が無理だ、無理だとおっしゃって、いままで、ずっと良い評価を受けてきたのですから、彼女は納得できるはずありませんよ」

私はすこし躊躇いがあつたが、思い切つていってみた。

「北風と太陽の物語にあるように、無理だ、辞めろと言いつて立てられれば、旅人がコートをしっかり着込んだように、何があつても辞めないと思うのではないですか。ほんとに無理なのかどうか、秘書以外の仕事につけて様子をご覧になったらどうでしょう」

室長がいつも引き合いに出す、お気に入りの本部長の秘書も呼び出された。彼女は三人の子どもをもって秘書として働き続けてきた。さすがの彼女も予定外の三人目を妊娠したとき、本部長に時差出勤の申請を出すときには気が重かったという。ところが「仲の良い夫婦は、予定外でも子どもを授かるものですよ。がんばって仕事をつづけてください」と、本部長が励ましてくれたという逸話が母の会のなかで語り継がれている。

なにかと伸子の相談に乗っているらしい彼女から退職を勧めてもらおうと室長は考えついたらしかった。いつもほほえみを絶やさない優しいお母さんの雰囲気をもつ彼女がきっぱり断ったのには、室長も打撃を受けたにちがいない。

「そんなことは絶対にいえませんし、山口さんほど誠実で一生懸命に働くひとを辞めさせるのですしたら、そのへんの若い女性はみんな辞めさせなきゃならなくなりますよ。残業ができない母親たちの日中の仕事の密度はものすごいものですから」

五人に一人は出向

阪神物産では、一九八一年から八六年の五年間に、男子従業員の出向者数が八百人から千二百十人におよび、増加率は五一・三%にもなっている。八七年からは新しく制定された男女雇用機会均等法を口実に女子にも転居を伴わない出向がはじまり、初年度で、百十八人、翌年の八八年には百六十一人となり、男子従業員の千五百二十一人と合わせると、全出向者数は千六百八十二人を数えた。この数は全従業員数の約四分の一（二三・一%）にあたる。受け渡し業務の実務訓練をかねて、経費を節約するために新入社員を受け渡し専門子会社に出向させるといような特殊な例を除くと、出向者の大部分が四十代以上のいわゆる『中高年』と言われるひとたちである。

日本経済の高度成長時代であった七〇年代、『中年』という単語で今ひとくくりにされている人たちは、ほんとうに一生涯働いてきた。この研修に集まってきた二十七人のうち、ほとんどの人が四年以上の海外駐在の経験者で、長い人になると二回以上の駐在を通算すると、入社から数えて、海外で働いた年数のほうが長いという人さえいる。

この間、発展途上国に駐在した人の多くは、こどもの教育問題などのため単身赴任を余儀なくされた。そしてオーバークワークのために体力の落ちた時期には、たいていの人がマラリアなどの風土病に罹った。若さで持ち直し、また二十四時間全力投球で働いた。あるときは日本経済の屋台骨を支えているという気概や、発展途上のこの国の開発に役立っているという自負で働いていたように、私には見えた。彼らの若さが、日本経済の成長の速度と平行して走り「エコノミック・アニマル」などといわれてしまうほど働いてきた。

あるべき退職後の生活とは

人事部長の開会の挨拶はまことにクールに締めくくられた。

「……それでは、どこで活性化するか、三つのことが考えられます。第一は、現職のまま活性化を図る。これは四十代、五十代が多いから余程活性化しないと、前途は厳しいと思われれます。第二は、他の部門や関係会社に移って活性化を図る。三番目は、阪神物産グループの外へ出ることに。肩たたきではないが、この道もぜひ考えていただきたい。さいわい、いま日本は求人難です。あなたがたのような経験豊かなマネージャー・クラスを求めている中小企業はたくさんあります。とくに国際化のために海外経験が求められています。時限立法ではありませんが、給与差額を補填する方法も考えてありますし、退職金は五十歳を過ぎれば、みな同じ額です。どうぞ、その辺をよくお考えください。最後に

次の三点を申し上げて終わりとします。ひとつは、定年は必ず来る。ふたつ目は、すぐ来る。三つ目は、自分のことは自分でやらなければダメだということです。会社や国の施策は二階のようなものです。一階の部分は自分で建てるべきです。この機会に人生という旅の日程表をつくっていただきたいと考える次第です」

皆どんな思いで人事部長の挨拶を聞いただろうか。私と同じように他人事として聞いている人もいるかもしれないが。

時が止まったように静かだった。

『中高年研修』の第一課程は、「これからの経営環境とミドル・エイジの課題」と題する日本生産性本部の講師の話で始まった。その話をうけて、二十七人は五組に分かれ、『タイム―マネージメント』―ライフスタイルの反省―という作業をすることになった。

一人ひとりに二十四時間の円グラフと一週間の図表が渡されて、定年退職したあとの毎日の生活設計を書くよう指示された。「ゴルフや旅行に行くのはダメです。何も特別な計画のない日常をどのように過ごすかを考えて、グラフにしてください」という条件がついている。

「山歩きを書いてはいけませんかね」

「ダメです。毎日、毎週山へ行くだけではないではないでしょう」

「しかし、わたしはそれを楽しみにしているんですがね…」

「いやあ困ったなあ、飯と風呂と眠る時間しか埋らんで」

私のはいったグループには陽気な人が多い。私のグラフをのぞき込んで、隣のひとが言う。「女の人はええですわねえ、考えなくてもドンドン埋まっていった」

私も負けずに隣のグラフを見て教えてあげた。「食事を自分でつくればいれませんか。このグラフは食べる時間だけです。それに片付けもすればもっと時間が必要ですよ。いつも奥様が昼飯

を作ってくれるというわけにはいきませんよ。奥様だって、なさりたいことがたくさんあるはずですよ」

向かい側の人は、油絵が大好きだからちつとも困らないと言いながらグラフを書いている。むしろ、いまはのめり込まないように筆をとらないようにしているのだそうだ。はじめのぎこちなさが消え、くつろいだ雰囲気が出てきた。日常を忘れて、この『中高年研修』を楽しめそうな気までしてくる。さっきの人事部長の話は棚上げだ。自己成熟度チェック、ストレス・マネージメントの方法、休憩時間には、日本体育大学を卒業した若い女性のインストラクターによるストレッチ体操まで用意されている。富士山に抱かれたこの一流ホテルのホールの絨毯の上で、二十七人は靴を脱ぎ、ストレッチ体操の基礎を習った。けっこう真面目に取り組んでいる。休憩後は『経営管理能力を向上させるために、どのような努力が必要か』についてグループ討議のあと、代表が発表しあった。

翌朝は、『私の課題と目標』の個人作業、『職業人生を充実させるためには、いかに行動すべきか』をグループ討議と発表、『年間のキャリア開発生活設計』の個人作業と続いた。落ち着いたおとなのいい感じの雰囲気になってきたと思った。真面目に討議し、模造紙にマトメを書いて発表する。静けさに硬さがない。

いよいよ、参加者一人ひとりが感想を発表して、研修は終わる。「出掛けるまえに、職場の仲間からいろいろ脅されて来たけれど、思ったより楽しかった。これからは女房を大事にしなければと決心したところです」
「わりあい、講師を頼まれることが多いので、どのような話しかたが聞く側にとって良いのかがわかった」

「日ごろの仕事をおぼれることができ、リフレッシュできた」など、平凡な感想が相次いだところで、二十七人のなかで最も真面目そうな人物が立ち上がった。

「私は本年の四月、突然出向を命じられ今の会社に来ました。はつきり言って、シヨックでした。今までの仕事と何の関係も無い会社ですから。少し慣れたかなと思えるようになってきた時に、今度は『中高年研修』に出ると本社から案内がきました。もうこれはダメだ。おしまいだと思いました。しかし二日間の研修をうけて、私の出向も悪くないのではないかと思えるようになりました。人生の選択肢が増えたと考えれば、かえって幸せなのかもしれないと思っています。ありがとうございます。ありがとうございました」

深々と頭を下げて席に戻った。

何に頼ればよいのか

労働組合は水面下では動いたようだった。しかし、伸子の問い合わせには「検討中」を繰り返し、執行委員長の言葉にも曖昧さが漂い始めた。この一週間ほど室長からの呼び出しはなかったが、取締役の態度の激変は辛かった。これまでは、自分が伸子を代えたいと考えているなどは少しも態度に表さず、「山口さんみたいへんなことやなあ」などと云ったりもした。ところが、伸子が労働組合に相談したことを知ると、お茶やコピーにはじまって、すべてを隣の部の女性に頼むようになった。秘書である伸子が座っている前を通りすぎて、頼みに行くのである。一言も言葉を交わさない日が続いた。朝、家を出るときから重い気分が、会社のビルに入っても力が湧いてこない日の連続である。いつも胸に鉛を抱えているような毎日が続いた。

十一月二十八日、実に十日ぶりに室長に呼ばれた。いままでの十回の面接はすべて一対一であった

が、今回は室長のほかに若い室員が同席している。この室員は、前年度に執行委員長をやっていた、退任後この秘書室に配属になったばかりだ。彼の役割は今回のことで人事部は動かないし、労働組合も関与しないだろうと説明することだった。いま現在は、役員でも何でもない人だといっても、伸子からみれば、彼は組合の代表としか映らない。伸子は絶望の淵に立たされた。室長は追い討ちをかけるように、十二月一日から後任が来るから引き継ぎをするようにと宣言して終わった。十五分という短い面接だったが、伸子が受けた打撃は大きかった。

伸子は目に見えて痩せていった。母の会の皆が心配したが、相変わらず昼食を一緒にするくらいで、名案は浮かんでこない。全女性に知ってもらうため署名活動をすれば、組合も動いてくれるのではないかという意見が出されたが、伸子としては組合に何の期待も持てないというのが正直な気持ちだった。なんの力にもなれない焦りが、母の会の世話人のあいだにも目立ちはじめた。三人の子持ち秘書の藤田が秘書一級の資格を取ったことや、私が四十五歳にもなって英検二級をとったことが、伸子の退職勧奨の引き金になっているのではないかという批判も聞こえてきた。みんな伸子を心配して、あれこれ考えてのことだった。伸子自身は十年も前に英検二級をとっていたから、そんなふうには感じなかったらしいが、私にはかなりこたえた。ようやく子どもに手がかからなくなったからといって、会社の研修制度を利用して、やりたかったことをすることが結果的にひとを傷つけたり、陥れたりするのだとしたら・・・みんなでよく考え、話し合わなければならないと思った。

辞めないという選択

母の会の面々はアンテナをたくさん持っている。あそここの部で急にやめる人か出ると聞けばすぐ調

べた。新設のチームができるらしいという情報を持ってきた人もいる。伸子自身が秘書室長に申し出る方法や、人を探しているチームにうまくパイプ役をつくる方法、あるいは子持ち秘書の藤田の口から秘書室長に提案するなど、考えられることをつきつき実行した。もしかしたら、こんなやり方は、邪道かもしれないと思いつながらも続けた。

十二月十日、突然、伸子はOA推進本部に発令された。室長は、辞令を伝達する際に来年三月末までのことだと思ふようにと言い添えた。とはいえ、これで長かった肩たたきも、しばらく無くなる。久し振りに明るい気持ちで伸子と昼食をしながら「ほんとうに、よくがんばったわね」と言いつつ、「四月以降もいてほしいといわれるようにがんばってみます」と伸子は顔をあげて言った。

ほっとしたある日、廊下で秘書室長の秘書に会った。室長がまったく女性の一枚岩にはまいったと話していたことを笑いながら伝えてくれた。この人も伸子が面接を終えて、会議室から出てくると、そっと「頑張ってくださいね」と声をかけた人だ。

退職勧奨されて以来ちようど一年たった八九年十月、伸子はOA推進本部長秘書の辞令を受け取ったと晴れやかに伝えてきた。伸子が決意したとおり、四月以降も勤め続け、そして秘書に戻った。伸子はいま輝いている。



一九六〇年代に始まった結婚退職制に反対する運動から七〇年代には妊娠退職反対、出産休暇の有給化の運動が全国的に広がり、総合商社のなかでも妊娠中の時差出勤や育児時間を求める運動が実を結び、「子産みの歴史」で描いた個々の母親労働者が歯を食いしばって働き続けた歴史にも支えられ、八〇年代にはようやくミセスや母親労働者が増えてきた。しかし九〇年代に入ると大不況の時代に突入し、女性労働は多くの派遣労働者に占められ、男性労働者にはリストラの大波が押し寄せた。

(一九九二年 「たたかいのルポルタージュ」十一号)

ソーゴーシヨージヤ

エレベーターを降りて腕時計を見ると、集合時間の一分まえである。足音をたてないように走り、扉をそっと開けて体を斜めにして会場に滑り込むと、ほとんどの席がすでに埋まっていた。太く丸い背中、脂肪層を拒否しているような真直ぐな背中や少し疲れたような猫背の背中を見せてダークスーツ姿が一塊になって百人集まっている。そこにはチヨット緊張感の漂う大きな集団が形成されていたが、その最後列に鮮やかな彩りの一列があった。顔見知りの女性九人が腰掛けている。この女性たちを入れて正確には総勢九十九名。これが私の同期入社で現在東京にいる仲間たちだ。世界各地に散っている人達を集めれば、二〇一名になる。一九六五年から四半世紀のあいだ阪神物産で働き続けた仲間なのだ。

毎年、阪神物産では創立記念日の十二月一日に、二十五年間この会社に働いてきた従業員が『永年勤続者』として表彰される習慣になっている。一九九〇年十二月一日のこの日は、私達が表彰される順番になり、その表彰式が行われようとしていた。二十五年勤続のご褒美に、記念品として銀製の帆

船の置物、ペアの高級腕時計、旅行券の中から一つを選ぶことができる。さらにこの年から五日間のリフレッシュ休暇も与えられることになった。

未消化の有給休暇の五日と合わせて、十日間を連続して休んでも良いという『画期的な』新制度である。思えば、よほどの重病でもない限り、五日間も連続して休暇を取る経験などしたことのない人達ばかりだ。

『永年勤続の光と影』

表彰式が始まった。簡単な開会の言葉のあとは米国より帰国して二か月まえに就任したばかりの新社長の祝辞となった。新聞紙上の写真でしか知らなかったが、間近に見ると色艶がよく、少々おなかが出ているなどと観察しながら若々しい声を聞く。五九歳だということだから、前社長より一五歳も若返ったことになる。米国で十年以上も仕事をしてきた人らしく、簡潔で無駄のない内容である。二五年にわたる勤続へのねぎらい、マンネリに陥ることへの戒め、そして後輩への指導を要望した。さらに、この会社の社風として、かつて世間から大いに評価されていた開拓精神を若者たちへ伝えてほしいと結んだ。わずか数分のスピーチだった。

つづいて受彰者の代表がお礼の挨拶に立った。挨拶の冒頭でリフレッシュ休暇の新設と記念品に対する謝辞を述べると、行間に漂う皮肉っぽい雰囲気に対応して、会場に微かな笑いが起こった。彼はその笑いをやり過ぎるように間をおいて、声を改めて用意したメモを見ながら謝辞を続けた。

我々の入社した昭和四〇年は豊かさの実感として「カー、クーラー、カラーテレビ」が三種の神器といわれ始めた頃ですが、高度経済成長長期でも『オリンピック景気』と『いざなぎ景気』の谷間の不況期に当たり、戦後最大と言われる山陽特殊製鋼の倒産で度肝をぬかれ、さらには証券不況対策としての「山一」への日銀特別融資に驚いたものです…

そうだったなあ。三C時代などという言葉があったっけ。でも、山一証券への特別融資なんて、少しも印象に残っていない。私には入社直前の二月七日の北ベトナムへの米軍の爆撃開始のほうが強烈に残っている。六月には日韓条約が調印され、批准阻止の大きなデモが年末まで連日のように続いた…。

国会への請願デモの列のなかで、中学時代の同級生に会って飛び上がって喜び合った日、解散地点の広場の人々の群れのなかに、別れたばかりの恋人の姿を見つけた瞬間に、おもわず走り寄ろうとして踏み止どまった一シーンも浮かんできた。私の頭のなかは、二五年前に戻りつつあった。

当時の我が社の年商は一兆一十億円、総資産三千五百億円、自己資本二四〇億円で、いずれも現在の規模の一七分の一から一八分の一でしたが、平均年率二二パーセント程度で規模拡大してきたことになり、まさに高度成長そのものの二五年といえます。

世間からはエコノミック・アニマルとかワーカーホリックなどと揶揄されてきたけれど、みんな一生懸命だったし、仕事に熱中していく彼らの姿は、それなりに魅力的だったことは確かだ。海外駐在

の内示が出されて、あわてて恋人との結婚を繰り上げた人もいた。あのころは赴任して一年が経たなければ、たとえ新妻でも呼び寄せることはできなかった時代だ。旅行カバンの中に入れてでも一緒に行きたいと涙ぐんでいた花嫁が印象的だった。それでも彼らは意気込んで出掛け、慣れない土地で、ゴツゴツとあちらこちらに頭をぶつけながらも仕事をこなし、妻の受け入れ準備を整えたりもしてきた。

ただ、この間、税引後利益では九倍程度に留どまっている点、総資産あるいは自己資本収益率の低下が窺え、全体として日本企業全般の財務体質強化の歴史の中にあつて商社の財務体質軟弱化、あるいは水ぶくれ傾向が気になるところではあります。

受影者代表の彼は、手にしたメモに目を落とすこともなく、若い社長を説得するかのように胸を張って謝辞を述べつづけている。

そんなこと、私達は経営者ではなし、気にしなくてもいいのではないかしら。『税引後利益の増加が九倍程度』では満足できないのですか。アフリカ奥地に赴任してビッグ・プロジェクトをまとめあげた後、神経を病んでしまった人の横顔を見ながら、そう思った。始めに起こった微かな笑いはすっかり姿を消し、神妙な顔をして聞いている。みんな今なにを考えているの——私は大声で聞き質した衝動に駆られた。

あなたにとって八〇年代は何？

私はこの謝辞を聞いている出席者それぞれの横顔を見ながら、あなたにとって、この二五年間は何

だったのですかと問いかけていた。高度経済成長を全力疾走で通り抜けた六〇年代後半から七〇年代があった。そして、その後の十年間、八〇年代をどんなふうに通ごしていただろうか。仕事に熱中している彼らの背後にいて、私はひたすら資料を作っていた。ある時は貿易保険の政府への申請書類やコム①の特別認可申請書類であったり、プラント輸出②契約高の統計だったりした。八〇年代はそれまでの十五年間からは予測のつかないことが、いくつも起こった。とりわけ八五年から八六年にかけての激変は何だったのだろうか。

① コムは戦略物資の対共産圏輸出規制についての自由主義諸国政府間の非公式の協議機関で、一九四九年設立、日本は五二年から参加。米国、英国、フランス、イタリアなど北大西洋条約機構加盟国のうち、アイスランドを除いた二五カ国と日本が参加しているが、これ以外に協力国が二七カ国ある。規制の対象国は共産圏一四カ国、ただし中国には特別な配慮が払われている。主要な業務は、輸出規制対象品目(コム・リスト)の作成と改訂、参加国から申請された規制対象品目の輸出案件についての協議(全員の同意があれば特認)、規制執行についての相互の協力、調整などである。(朝日現代用語一九九〇年版より)

② プラント輸出…ある機能を果たすための設備一式の輸出のこと。例えば工業製品の生産設備、発電設備、通信設備、交通設備、灌漑施設、教育・研究・医療施設など各種機材・工事などを統合したシステムとしての輸出である。プラント輸出は発展途上国に対しては、それが資本財、生産財の輸出であるところから、即経済協力、技術協力として役立ちうるばかりでなく、累積債務問題改善にも資するものであり、また他の国と協力してこれを進めれば、その国への輸出協力ともなる。一九八八年度のプラント輸出額は七九億ドルと、ピークだった八一年度の一七五億ドルの半分以下であったが、八九年度には二二〇億ドル前後に回復するとの見方が強い。(朝日現代用語一九九〇年版より)

簡単な表彰式が終わってしまおうと、我に帰ったように日常を取り戻した顔付きになり、男性たちは足早に自分の部署へ戻っていた。九人の女性群は立ち止まり、記念品に何を選んだかを披露しあうと、全員が旅行券だった。この東京本社で二五年間も働いてきた者同士にもかかわらず、一回も言葉を交わしたことの無い人もいたが、これからは時々会いましょう、そして手はじめに年内に忘年会をかねて旅行報告会をしましょうと、その場で決めた。

まえまえから知り合いたかったけれど、声をかけるきっかけを失っていた人達と知り合うことができたという軽い興奮を覚えながら席へ戻ったが、私のもう一つの心はかつての『企業戦士』の横顔に引っ掛かりを感じるのだった。

私がどうしてもこだわってしまう一九八五年を、彼らはどうやってぐり抜けて来たのだろうか。聞かずにはいられない気持ちになってきて、昼休みになるのを待ちかねてアンケートをつくった。とりあえず気軽に話せるプラント輸出部門に在籍して東日本社勤務の同期生と前後各一年の先輩・後輩の人たちに配ってみよう。何かが分かるかもしれない。送り先をリストアップしてみると八人になった。昨年、職場で倒れ、くも膜下出血のために四七歳で亡くなったN氏が今いてくれたら九人になったはずだ。彼なら何を感じどんなふうに書いてくれただろうか。仕事が大好

	阪神物産	世の中
1985年	重機械輸出本部はY本部長 →M本部長 従業員平均年齢 男 40.4 才 女 29.2 才 平均給与(月) 男 459,647 円 女 182,136 円	<ul style="list-style-type: none"> ・ゴルバチョフが書記長に就任 ・NTTと「日本たばこ」が発足 ・男女雇用機会均等法成立 ・日航ジャンボ機墜落 520 人死亡 ・メキシコ大地震・プラザ合意 (\$1 = ¥240 → ¥120)
1986年	M本部長定年退職 機械部門を三分割	<ul style="list-style-type: none"> ・アキノ大統領当選 ・前川リポート中曽根首相に諮問 ・衆参同日選挙、自民圧勝(304) ・土井たか子社会党委員長に就任 ・国鉄分割 ・民営化法成立

きで、カラオケも大好きで、二日酔いの朝はふだんより早く出社する頑固さをもっていただけれど、土曜日は奥様とテニスをする優しさや余裕ももっていた。コム問題の対策責任者としての苦勞が彼の命を縮めたように思えてならない。

私の同期生の中で亡くなったのは二人目である。最初に倒れたM氏は四十五歳の若さだった。スリランカに駐在していて客先を連れて日本のメーカーを案内するために一時帰国した折、国内日程に一日の空きができたので、気掛かりだった慢性の腹痛の検診を受けたところ、そのまま入院、手術ということになった。わずかに三月半後には大前から忽然と去って逝ってしまった。部門こそ違ったが、労働組合の会議ではしばしば顔を合わせ、そのたびに意見が対立したものだだったが、会議が終わればケロリとした顔で雑談のできる人だった。M氏は丹沢湖マラソンに出場し、海外出張に出掛けるときにもジョギング・シューズをかかわらず持参するスポーツマンであった彼の信じられない早逝であった。アンケートの文面はこんなふうにした。

お忙しいところ誠に恐縮ですが、下記のアンケートにお答え
戴ければ幸甚です

◆質問
（個人的興味でゴメンナサイ 返信用の封筒を同封しますので、ご返送ください）

・一九八五年（昭六〇年）、八六年（昭六一年）当時、どのような

部署（地域）で、どのようなビジネスをされていましたか？

思い出して戴くために簡単にその年の特徴を下記します。（長参照）

【質問項目】

勤務地／所属／仕事の内容／印象に残っていること

（仕事・家庭・自分自身）

その日のうちに社内便をつかって、七人に送った。返信がもらえるかどうか自信はなかったが、次々と回答が届いた。

《M氏》

- ・勤務地・・・エジプト
- ・仕事・・・通信庁向け電話交換機、軍工廠向けテレビ設備
- ・印象に残っていること・・・
- ・*家庭・・・一年半の単身赴任だったが、ついに全く家に電話せずに済んだこと。
- ・*仕事・・・三年の予定が突然一年半分で呼び戻されたこと。

《K氏》

- ・勤務地・・・オーストラリア
- ・仕事・・・州鉄道プロジェクト
- ・印象に残っていること・・・
- ・*仕事・・・まへの駐在地のニジエールとは違うと新天地へ勇んで赴任したが、オーストラリアは意外と後進国？で、日本のメーカーも相変わらずのもたもたで、立ち上がりは苦労の連続だった。
- ・*家庭・・・子供は、日本人学校がなく現地校にほうり込まれて、初めは苦労したようだが、すぐに慣れ、あとはむしろ、エンジョイしたようだ。家内も同様。
- ・*自身・・・八六年、肺に正体不明のウイルスが入ってダウンした。（他社にも同じ病気の人が出て、その人は肺の手術をし、結局のところ途中帰国された）

《O氏》

- ・勤務地・・・アブダビ
- ・仕事・・・石油化学プラント建設
- ・印象に残ったこと・・・
- ・仕事・・・ない
- ・家庭・・・長男が急性盲腸炎になり、二八〇キロの道を車で飛ばして病院に運んだこと。
- ・自身・・・なんにもない

《Y氏》

- ・勤務地・・・英国より帰国し東京勤務になった年
- ・仕事・・・香港鉄道省向け電車、エジプト地下鉄商談
- ・印象に残ったこと・・・ない
- ・自身・・・引越しが多かったこと。

《K氏》

- ・勤務地・・・アルジェリアより帰国し東京勤務
- ・仕事・・・時間との関係では、数日前より先はすべて『ムカシ』なので、うまく関連づきません。いずれにせよ化学工業プラントで苦しんでいたとおもいます。

《T氏》

- ・勤務地・・・八五年ナイジェリア、八六年東京

・仕事・・帰国するとプラント輸出から保険部に異動した。なかに入ってみれば予想以上に大きなつながり、複雑さ、難しさを待った世界であることを痛感した。

・印象に残ったこと・

*家庭・・息子が小学六年で帰ってきたため、中学受験の塾通いなどで、ノンビリ世界から精神的にも超多忙となった。本人より親が焦ってしまった感じ。

*自身・・どうすれば新業務に情熱を持って当たれるのかと正直かなり苦しんだ

《U氏》

・勤務地・・ベネズエラより帰国し東京

・仕事・・中南米向けに発電プラント輸出。十数年、先輩が築いた市場・商権をフォローアップ

(キャッチアップが正直なところ)。日立製作所(火力発電)七五周年の年。

・印象に残ったこと・

*仕事・・プラザ合意による円高で、日本からのプラント輸出は先細り、世の中は重厚長大から軽薄短小への転換だと言われながら、否、まだまだ途上国向けビジネスは不変と思いいれ

を込めて三か年計画を作った。三か年計画がスタートしたのも束の間、円高がどんどん進んで残るところは残る。サバイバルゲームと決めていた。デスマッチの世の中？

*家庭・・海外出張、残業、接待外食、要するに連日深夜帰宅。これも商社の営業だから当たり前と、土日はゴロ寝と水泳、自分のことばかり。父親の役割は？と家庭内離婚の兆しが：

*自身・・忙しい。なまじっか忙しいだけに、公私共に実に数多くのスケジュールをこなすもの。

この七通の回答は、私への義理立てか、あるいは設問に感じるところがあったためなのか、とにかく

く二日のうちに返送されて来た。四七歳前後の男性に五、六年前を振り返ってもらったわけだけれど、七人は、みな等しく三〇歳代後半から四〇歳代にかけて発展途上国に駐在して、ひと苦勞もふた苦勞もして来たのだなというのが、私の最初の印象だった。

さらに二日たって、八通目の回答を寄せてくれるはずの人から、仕事中に内線で電話がかかってきた。名前も名乗らずいきなり話し始めた。

「牧さん あのアンケート、どうしても出さんとアカンの？わしには、よう書かれへんのやわ。思出しとともない時期やしなあ」

私は頭の中が真っ白になり、心臓の中では血が音を立て、渦を巻いて流れている。アンケートを出すかどうかためらったけれど、一人だけ出さないのも却っておかしいと思いついて出した相手だ。彼は言葉をつづけた。

「ちようどあの時期が、わしの心の病の元になっておるし、もう越えたつもりやけど、文字にするのは堪忍してほしいのや」

受話器をおいた後、自分がどんな言葉を発したのか覚えていないほど取り乱してしまったことに気がついた。「ゴメンナサイ」、「二五年勤続」、「私たちの総括」、「ブラザ合意」などの単語を並べたてて話していたように思う。とにかく彼は最後にこう言った。

「文字にはできへんが、しゃべるならええよ。あしたのランチでも一緒にしようか」

途上国の発展とともに燃えて



彼は三五歳の時、アフリカの奥地ナイジェリアへ初めての駐在に出た。單身赴任者が多い土地だったが、二人の子どもたちが学齢前だったので妻子を帯同した。その国では彼と同世代の政治家や経営者が国を動かしていた。原油は無尽蔵に埋蔵されているかのように豊富で、第二次オイルショックの前でもあり、若い活気の溢れた国であった。自分が話を持ち込み、その契約をまとめ、建設に立ち会い操業開始まで見届ける。その石油精製所が、この国の発展に貢献していることを自分の目で確かめてきたと言う。このプロジェクトは当時としては破格に大きな案件として社内で話題となった。七〇年代の終わり頃のことである。私の記憶の中でさえも超大型プロジェクトの先駆けとして鮮烈に焼き付いている。

五年の任期を勤め上げ帰国した彼には、課長のポジションは用意されていなかった。同期入社の人たちの間では、そろそろ課長の椅子に座るものもいたが、出発前と同じ課に戻った。誰でも長期の海外駐在から帰ると、一定期間：これを職場ではリハビリ期間などと呼んでいるが：を経ないと、日本のテンポや仕事のやり方に追いつかないのが普通だ。阪神物産の独立採算制度のもとの課長は、零細企業の社長のようになり、半期ごとのノルマと決算に追われ、女性の私の目から見ると「ほんとうにご苦労さま」としか言いようがない激務に見える。帰国後すぐに課長にならなかったのは良かったことじゃないのかと思うのだが、彼はそうは思わなかったようだ。

帰国して二年半を過ぎ、彼は隣の課の課長に命じられた。彼はその課の担当市場については不安を感じたそうだが、それまで携わってきた業務と同じ石油化学プラントを輸出する業務であったから、こなせるだろうと思っていた。はじめての課長職であったし、駐在時代の実績に裏付けされた自信もあり、大いに張り切って臨んだ。

一つの営業課のマネージメントとは、各種の権限をもつことである。営業課の課長は、部長の承認

を得るものの二億円までの信用供与について実質的な決済権をもち、日常営業活動の決定権、部下の指導と人事考課の査定そして業務命令権など、ひととおりの権限をもつことになる。このことが仕事を限りなくおもしろく感じさせ、仕事に夢中になり、さらに突っ込んで行く引き金になっているようだ。また交際費の魅力も小さくない。独立採算制でノルマに追われるということは、地獄を想像するかもしれないが、そうばかりではない。黒字決算をしている課長にとっては自由裁量の領域が大きく、天国ほどではないにしても、かなり居心地のよい席となっている。

たとえば課の規模により多少異なるが、平均すると一つの課の年間交際費の予算は四五百万円程度である。これは完全に課長の掌中にある。しかしこれだけではない。「予算」というのがクセ者で、ペナルティとして超過分の二倍の金額を支払うだけの利益を上げていけば、（これを「甲斐性」などと言う人が多いが）いくらでも超過して使うことができる制度になっている。交際費の使途は得意先の接待や海外の客先への土産物などのほかに、部下との飲み代になる場合も少なくない。それができる課長が、若手から物分かりがよいとか、面倒見がいいとかいわれ評価が高くなるのが常だ。商社に入社した男性のほとんどの人が、一度は経験したいと思っている役職であり、これを無事通過しなければ、その先には決して進むことができない関門でもあるのだ。

彼が担当した地域は中南米のスペイン語圏であった。彼の英語力は定評があったが、英語しかできないのも他方の事実である。しかし、部下に語学研修生としてメキシコに派遣された経験をもちスペイン語圏の担当者二人、その他に受け渡し業務を行う新入男性社員とベテランの女性社員がいた。これらの部下を自分の経験に照らして上手に指導し引っ張っていけば、小人数の課ではあるが実績はおのずからついて来るという自信が彼にはあった。

彼が課長になったのは一九八四年十月である。この時の米国ドルと日本円の外国為替交換レートは

一ドル二四〇円前後であった。この二四〇円の時代は過去の数年間安定して続いていたし、その後の一年間も同じように推移した。その頃は大型の国際入札で一番札をとるのは、技術水準の高い国内メーカーと協力体制が組めれば、それほど難しいことではなく、競争相手は日本の同業他社であることが多かった。商社はその仕組みづくりや低利の資金の調達、決済条件について通産省の許認可を取得することに力を注ぐことが主要な業務だった。

ドル急落・円の急騰と『プラザ合意』

課長になって一年後の一九八五年九月二十二日、米国、日本など五か国の蔵相・中央銀行総裁がニューヨークのプラザ・ホテルに集まり、世界経済に関する宣言を採択した。いわゆる『プラザ合意』である。その宣言の中には次のような部分が含まれていた。

「大臣および総裁は、為替レートが対外インバランスを調整するうえで役割を果たすべきであることに合意した」

「彼らは……主要非ドル通貨の対ドル・レートのある程度のいっせうの秩序ある上昇が望ましい

③ プラザ合意…一九八五年九月二日、ニューヨークのプラザ・ホテルで開催された先進五カ国蔵相会議（G5）における合意事項。これは、八〇年代初頭からアメリカの財政赤字の増大によるドル金利の高止まりを主因とするドル高により、アメリカの貿易赤字が増大し、半面で日本と西ドイツなどの貿易黒字が増加したため、アメリカ国内で保護主義が台頭し始めたことを背景とする。特に、国際収支の不均衡は正のため、ドル安誘導について各国が協調することで合意ができたことの意義は大きい。プラザ合意後、ドルは円、マルクなどの主要通貨に対し、ほぼ一貫して下落を続けた。ドル相場の大幅な下落は、国際収支不均衡の是正にある程度役立ったものの、過度のドル安は、アメリカ国内に深刻なインフレ懸念を生むなど、さまざまな弊害を伴った。そこで、八七年二月には、ドル安定を目指すルーブル合意が成立した。（朝日現代用語一九九〇年版より）

と信じている」

この『プラザ合意』の敷衍の文章が、発展途上国に石油化学プラントを売り込もうとする彼の仕事に、どのように大きな影響を及ぼすことになるかは、直ぐには分からなかった。しかし日本人一般がまだ痛くもかゆくも感じない早い時期に、彼は痛撃を浴びることになったのだ。

ほんとうに突然、輸出は「継子扱い」になった。それまで『貿易立国日本』と言えば、その中心には輸出があり、経済復興から成長の主翼を担っているはずだった。しかしプラザ合意からわずか一月で一ドルは二四〇円から二一〇円となり、その後は底無し沼に沈んで行くように、米ドルは下落し円は暴騰した。更に翌年の四月、『国際協調のための経済構造調整研究会』がまとめた提言（通称『前川レポート』）が出されるとさらに加速し、一ドル一六〇円台となり、ついには一二〇円に迫る局面さえ現れ、日本全体の輸出货量は目に見えて減少した。

円の急騰が実際の輸出の場面でどんな具合に現れるのか、すこし単純化したかたちで述べてみたい。あるプロジェクトの国際入札に日本企業が二十四億円で、米国企業は一五〇〇万ドルで札を入れたと仮定する。一ドル二四〇円時代であれば、ドル換算をして両者を比較すると、日本の入札価格は一千万ドルとなり米国に比べて五〇〇万ドルの安値である。しかし二年後の一ドル二一〇円時にドル換算した場合の日本の入札価格は二千万ドルとなって五〇〇万ドルの高値となってしまう。原材料、機材、部品など前回と全く同じものであっても日本産品であるかぎり額面価値は二倍となり、価格面での競争力は全く失われてしまったのだ。

二四時間、戦い抜いて

彼が課長になって手腕を発揮すべく張り切って準備した国際人札は、このような状況ではうまく行くはずがなかった。だからといって輸入に切り替えるわけには行かない。彼の課の業務は輸出に限定されているのである。これだけ円が高くなり、国内のメーカーだけを起用していたのでは国際人札に勝てないことがはつきりしてくれば、商社マンは海外に飛び、現地土木業者や米国の機械を部分的に組み込むなど、さまざまな外国企業との組み合わせ形態を編み出し、円高を克服して国際競争に対抗することになる。

ちょうど同じ頃、アンケートに最後に答えを寄せてくれたU氏も新任の営業課長として中南米に発電所を建設するために日立製作所の技術者を伴って出張を繰り返していた。U氏の場合は彼よりずいぶん恵まれた条件のもとで働いていた。まず言葉ができた。学生時代にスペイン語の観光ガイドの資格を取得するほどであったし、そのうえ新婚時代から七年間半の南米駐在を経験して帰国したばかりだったので、言葉だけでなく中南米市場の事情にも通じている。さらに担当した課には、先輩が置き土産のように大きな蓄えを残していた。既に輸出契約を締結し、日本輸出入銀行の融資も決まっており、契約した貨物を確実に船積みし現地で据え付け、操業の指導監督をすれば、自動的に代金を回収できるという今後の課の収益を支える基盤となる優良案件の蓄えがあったのだ。

U氏はアンケートにも書いてるように、先輩の築いた市場や商権を守り発展させようと燃え立っていた。そろそろ新聞紙上に『重厚長大から軽薄短小へ』の文字が見え始めてはいても、発展途上国には、まだまだ発電所の需要があると信じていた。事実、発展途上国に需要はあったが、日本企業が受注できない環境に変化していっただけなのだ。受注できないだけでなく、先輩の置き土産が、逆にU氏の課の経営を大きく圧迫する重荷に変化してしまった。比較的近くにいながら部外者である私は、まったく見過ごしてしまっていたが、今回話を聞いて初めてそのからくりを知った。

置き土産の一つである一九七二年に契約調印した超優良案件を例にとり数字を単純化して述べてみる。契約当時は一ドル二八〇円であった。総額六〇〇億円のうち五〇〇億円を日本輸出入銀行が現地電力公社に貸し付けていた。返済は七九年から八九年にかけての一〇年の年賦である。公社からの返済は米国ドルでされるので、もし返済時に為替差が生じた場合は、その差額を輸出者（阪神物産）が負担するという取り決めになっていた。当時の先輩たちは、この為替差からも利益を得る機会をつくりだそうと、換算レートを一ドル二四〇円に固定する取り決めをしておいた。一ドル二八〇円の時代に二四〇円の固定レートに成功したのはかなりの手腕であったと思われる。一ドルにつき四〇円ずつ利益が出るはずだったのだから。おおくの人には一ドル三六〇円固定為替レート時代の記憶が残っていた時代である。誰ひとりとして一ドルが二〇〇円以下になることなど夢にも考えなかったに違いない。

この優良案件の返済は一九七九年より始まっていた。毎年五十億円相当のドル、すなわち二四〇円で換算して約二千万ドルが返済される。一ドルが二八〇円の時には、一ドルにつき四〇円の差益が生じ八億円が収入となるが、二四〇円を下回ったときから、公社からの返済があるたびに、その為替差額をU氏の課が負担しなければならぬ。二一〇円までに円が高騰すると、一年間に何もしくなくても為替差損の補填として二四億円の予定外支出が発生してしまう結果となった。阪神物産の前社長の好きな言葉に「稼ぐに追いつく貧乏なし」があるが、とてもとても、稼いでも稼いでも赤字に喘ぐことになってしまった。

からだか動かない

円が安かった時代、といってもわずか一年前のことだが、その時代の経験だけでは、プラント輸出

のみを担当する課の課長として通用しなくなった。皆が新しい方向を模索した。たとえスペイン語はできなくとも、アフリカでの経験のある彼は持ち前の負けん気で現地に飛んだ。しかし英語の通じる土地で交渉するのは、すべて通訳を通さなければならぬ土地とでは効率が悪くなるように感じてしまった。部下を現地に派遣し、東京からテレックスで指示を出してみても円滑にいかない。

さらに悪いことに、彼の上司である部長は「海洋開発部長」というニックネームで呼ばれるほどの厳しい人だった。「海洋開発」とは冒険にストレス性の潰瘍（海洋との懸け言葉）ができて倒れる部下を続出させた実績からつけられたのだった。とにかく数字にめっぽう強く、プレゼンテーション能力も衆目の認めるところで、部長がまとめあげた大型案件は、阪神物産のプラント輸出の歴史上に輝かしく七〇年代の一頁を飾っている。しかし、どんなに有能な部長でも部長ひとりでは部の営業目標（ノルマ）を達成することはできない。管轄下にあるそれぞれの課が、どれだけ契約を取ってくるかにかかってくる。自分自身の課長時代を思い出すたびに、部下の課長たちの働きぶりが歯痒く、自己の実績がどんなに輸出環境に恵まれた時期に出来たものであったかは棚に上げてしまつて、厳しく点検し目標管理を迫ってしまうのだ。

この時期、どの課でも輸出を主務としているところは同じ状況にあったのだが、毎週の月曜日の朝、始業前に開かれる課長会で部長に追及されるたびに、彼は契約が取れないのは、自分に交渉能力が欠けているためかもしれないと考え始めてしまったようだった。

ある朝、からだが鉛のように重く感じられ起き上がれず、妻に電話をかけた後、会社を休んだ。病気で休んだことなど全く記憶にないほど体力に自信があったはずなのに、どうしても出社できなかつた。考えてみれば、学生時代から駐在員のころまで絶えることなく続けていたテニスも、いつの間にかしなくなっていた。翌日は無理して出社したが、そのあとは二日間やすんでしまう。出社の間隔がだんだん広がっていった。妻に励まされて数日は出社してみても、そのあと十日間休むという状態の

繰り返しが続くまでに悪化してしまった。

後から知ったことだが、この間に彼の状態を心配した妻は、彼には内緒で阪神物産に向向き、上司や同僚に相談をしていた。「海洋開発部長」より上席の本部長が、わざわざ千葉にある彼の自宅にまで足を運んで、彼の悩みを聞き話し合ったこともあった。しかし彼自身が自分のからだを持って余っていたのだ。鉛のような自分のからだは、どうすれば軽くなるのか分からないから妻にも当たってしまっていたのだ。

ついに上司から医師の診断書を提出して、きちんと休暇をとって完全に直してから出社するように、それまでは出社に及ばないと言われてからは、まったく出社できなくなってしまう。その頃、ときどき妻が職場に姿を見せているのを、私も見かけたことがあったが、いつも下を向いて歩いていて声をかけられなかったことを覚えている。

その彼がもう乗り越えたけれど、文章にはできないと話すようになるまでには、休み始めてからなんと五年の歳月が必要だった。

「大変だったわね、奥様も」と私は口がすべってしまった。同じように神経を病んだ夫との七年間の私の結婚生活を思いしながら彼の話を聞いていたためだったろう。私の言葉は無神経だったかもしれない。

彼は黙って食べていた。そして静かに話を続けた。

「自分が躁鬱病だと認めるのに一年以上かかったなあ。躁鬱なんてチラと言うと、北杜夫もそうやとか、すぐに皆は言ってくれはるけどね。そんなん、なんの慰めにもならんのよ。だから、はじめは内科しか行かへんかった。体がだるくて、朝起きられへんのやし。女房の友達の知り合いとかいう神経科に行こかなと思うまでに一年かかったわけよ」

「最近、ようよう躁鬱と、うまあく付き合うていくことができるようになった。噪と鬱の振幅を狭

めていくというのかいな。毎週末、女房とテニスをしておるしな。給料が、ようけいに削られてもうたさかいに、女房には頭があがらんのよ」

中学時代の同級生で級長と副級長のカッパルなんだよと、飲むとよく聞かされた自慢話を思い出しながら彼の話を聞いていた。そして、この夫婦の重たい五年の歳月を思わずにはいられなかった。

ノーモア・カローシ

一九八六年以来、まことに困難な環境におかれながらも、輸出重点型の企業であった総合商社の多くは、自らの構造改革を断行して企業としての進むべき道を切り拓こうとした。その改革は不気味なきしみ音を発しながら実行された。輸出部門の内需シフトをはじめ、現地生産の推進、分社化と矢継ぎ早に手を打ち、それに伴って大幅に人事異動が行われ、四人に一人は出向者といわれるほどになった。

プラザ合意により米国への輸出抑制を目的とした日本の内需拡大策として位置付けられた低金利政策は、財テク運用の活発化を促した。「モノ」を輸出や輸入していた商社も軒並み財テクに走った。総合商社の大手五社はそろって、八九年度、九〇年度と二年連続して金融収益が営業総利益を上回って、五年間で利益を倍増させている。企業の内外にどのような「きしみ」があるうとも、不死鳥のごとく売上を維持し、利益の拡大すら得ている。

一九九〇年一月二一日付けの各紙の朝刊は三井物産の四七歳の課長石井惇氏が出張先で亡くなり、妻が労災申請をしたことを大きく扱った。亡くなる前の十カ月間で十回、延べ日数で百数十日におよぶソ連邦へ出張に行き、倒れたのはソ連邦からの客を連れて国内の工場に案内していた時であっ

たという。海外出張から帰ってくる時も客を伴い、そのまま国内の各地を案内して動いていた。これでは疲れを癒す余裕もなく、疲労したままの体で次の海外出張に出掛けるという繰り返しであったのだらう。

私はアンケートを配った人たちの顔を思い浮かべてみる。それぞれの生活は、当たり前のように過ぎていつているけれど、それほど石井さんの生活と変わらないことに愕然としてしまう。

そして一年後、一九九一年一〇月一九日付けの各紙が千代田化工建設の副社長だった夫の死を過労死と認めよと妻が調停を申し立てたことを報道した。千代田化工は石油化学などプラント輸出のエンジニアリング会社として最大手である。記事によると元副社長は、八八年十二月にクモ幕下出血で倒れ、五日後に亡くなった。やはり海外出張が多く、亡くなった八八年の出張日数は二〇回、一三二日になっている。死亡直前にはサウジアラビアの国家プロジェクトの受注のために出張し、業績低迷のなかで期待されており、当初の帰国予定を三度にわたって延期し、結局目的を果たせず帰国したとある。

私はこの記事を繰り返し読み返した。朝日や日経が、毎日、そして赤旗がどう書いているのだろうか。千代田化工は、躁鬱病になった「彼」が、アフリカで全力を尽くして取り組み、成功させた石油精製所プロジェクトのパートナー会社である。彼が躁鬱病と暗闇のなかで格闘していた同じ時期に、この副社長は命を削って働いていたことを彼はどんな思いで読んでいるだろうか。

一九九一年の暮れ、三井物産の故石井淳氏の妻、幸子さんから葉書をいただいた。過労死労災認定申請の署名を職場の人たちから集めて送ったことへのお礼の葉書だった。

『：署名は驚くほどの勢いで広まってまいりました。お蔭様で個人署名が六万四千名、団体署名が千四百団体からいただいております。：この労災認定への運動は今、個人の域を脱し、サラリーマン



社内で初の総合職女性として花事業を担当（1990年頃）



長女の就職、次女の大学進学を機にロシア旅行（1991年）



ロシア専門商社の水産事業部へ課長として出向（1997年頃）

の過労死に労働省がどう結論を出すか、という視線が注がれています。署名をしてくれた職場の一人ひとりの顔が、六万四千名の人々に重なり合って私には見えてくる。