慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	戦後日本の企業家と生産性運動 : 牛尾治朗氏(ウシオ電機(株)会長)のオーラル・ヒストリー(下)
Sub Title	Entrepreneurs and productivity movement in postwar Japan : an oral history interview with Mr. Jiro Ushio （ chairman and CEO of Ushio Inc. ）
Author	島西, 智輝(Shimanishi, Tomoki) 森, 直子(Mori, Naoko) 戸田, 裕美子(Toda, Yumiko) 梅崎, 修(Umezaki, Osamu)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2007
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.50, No.2 (2007. 6) ,p.223- 236
JaLC DOI	10.14991/007.20070600-0223
Abstract	
Notes	商学部創立50周年記念 = Commemorating the fiftieth anniversary of the faculty 資料
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20070600-0223

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究
第50巻第２号
2007 年 6 月

2007年７月９日掲載承認

資　料

戦後日本の企業家と生産性運動

――牛尾治朗氏（ウシオ電機㈱会長）のオーラル・ヒストリー――（下）

島西智輝　森　直子
戸田裕美子　梅崎　修

はじめに

本資料は，戦後日本で展開された生産性向上運動（以下，生産性運動）が企業家に与えた影響を分析する研究の一環として行われた，牛尾治朗氏（ウシオ電機㈱会長，以下牛尾氏）のオーラル・ヒストリーの全文である。歴史資料としてのオーラル・ヒストリーの価値，生産性運動の歴史及び研究意義にかんしては本資料の（上）で既に述べているので，ここでは簡単に触れることにしたい。

歴史研究の資料としてのオーラル・ヒストリーの特徴のひとつとして，ある出来事に至るまでの意思決定プロセスを分析可能なことがあげられる。この特徴を踏まえて，われわれはオーラル・ヒストリーを利用して日本生産性本部（Japan Productivity Center, JPC）が実施した海外視察団を媒介とした日本企業による欧米経営技法の導入プロセスを分析している。

周知のように，欧米経営技法はそのまま模倣，導入されたわけではなく，高度経済成長期に企業内で修正，改良されながら「日本的」経営技法として定着した。そしてそれが高度成長期から安定成長期へ至る日本企業の高いパフォーマンスを支える要因のひとつとなった。

こうした欧米経営技法の導入に際して重要な役割を果たしたと考えられているのが，JPC の行った主要事業のひとつであり，「昭和の遣唐使」とも呼ばれた海外視察団の派遣であった。先行研究が明らかにしているように[1)]，海外視察団は，経営管理，人的資源管理，生産システムなどの様々な分野における欧米の新しい経営技法を日本企業に紹介した。それゆえ，日本企業や企業家が JPC の海外視察団を通して欧米の経営技法をどのように導入し，またそれらはどのように変容したのかを検討することは，戦後日本の高度経済成長を読み解く重要な課題であるといえる。

本資料の最大の資料的価値は，JPC 創立初期の海外視察団参加者が欧米の経営技法を認識，受容した過程が明らかになっていることである。渡欧前に留学経験のある牛尾氏の事例を一般化することは困難であるが，牛尾氏の事例は，欧米経営技法の導入にあたって企業家・経営者が事前に欧米経営技法の知識を持っており，それを実際に見聞することによって自らの経営環境に適した技法を取捨選択していった可能性を示しているといえよう。

他方，牛尾氏は，日本青年会議所（Junior Chamber, JC）の活動と渡欧視察団における小谷隆一氏や内田忠夫氏との出会いが，自らに企業家意識を芽生えさせる契機となったと述べている。視察団を媒介とした人的ネットワークの形成も視

1)　先行研究にかんしては，『三田商学研究』第50巻第１号（2007年４月）所収の本資料の（上）を参照されたい。

察団の重要な効用のひとつであったことが，ここに示唆されている。

本資料のもうひとつの資料的価値は，牛尾氏の企業家活動やウシオ電機の成長の原点を知る上で多くの示唆的な内容が含まれていることである。われわれは，今回のインタヴューのおよそ半分の時間を若き日の牛尾氏の留学体験と牛尾工業（及びウシオ電機）の創業期の歴史を伺うことに費やした。それによって，本資料は幼い日の GHQ 兵士との出会いや米国留学の経験が牛尾氏の後の企業家活動に重要な影響を与えたことを明らかにした。

以下では牛尾オーラルの全文を掲載するが，紙幅の都合上，本号では視察団にかんする部分を（下）として掲載した。なお，幼少期から海外留学までの時期にかんする部分は（上）として既に発表している。

インタヴューはウシオ電機株式会社本社で2006年１月13日（14～16時），19日（15～16時）の２回にわたって行われた。出席者は牛尾治朗氏，山口修一氏（ウシオ電機株式会社 社長室秘書室ゼネラルマネージャー），島西，森，戸田，梅崎（第２回のみ）である。インタヴューをお引き受けくださった牛尾氏，資料提供その他の便宜をお図りくださった山口氏，及び戸部芳珠子氏（（有）ペンハウス）に厚くお礼申し上げる。また，本資料の作成にあたっては2005年度企業家研究フォーラム第３回研究助成（題目「企業家の海外視察体験」，代表・梅崎修）を受けた。

１．牛尾治朗氏の略歴[2)]

牛尾氏は1931年に兵庫県に生まれた。牛尾氏の祖父は明治期に株や米相場で成功し，関西に電力（中国合同電力），ガス（山陽ガス），銀行（姫路銀行）を擁する大グループを作り上げた企業家であり，氏の父もその後を継いでいた。しかし，第二次大戦中の企業合同と戦後の公職追放によってグループ企業の経営権をほぼ失ったため，牛尾氏の父は定額ランプ製造などの中小会社をいくつか合同して牛尾工業を設立した。さらに，生家が GHQ に接収されるなど，牛尾氏の幼少～少年期は波乱の時期であった。しかし，この時期にアメリカの兵士や軍医と出会ったことによって，牛尾氏は海外渡航への夢を抱くようになった。

その後，京都の三高を経て東京大学法学部に編入し，53年に卒業した。就職先は海外支店の多い東京銀行であった。配属は神戸支店であり，海外勤務が叶わなかったため，55年にカリフォルニア大学バークレー校に私費留学した。57年に父の病気のため留学を打ち切り，欧州を周遊した後に帰国し，神戸銀行に就職した。58年の父の死去を受け，59年に牛尾工業に入社した。以降，牛尾氏は複写機の光源用ハロゲンランプの製造，映写機光源用のクセノンランプの製造などに成功して事業を拡大した。他方，60年には日本青年会議所に加入，62年に JPC と JC による欧州視察団に参加するなど，財界活動も本格化した。

64年に入ると，牛尾工業の電気部門を独立させ，ウシオ電機を設立した。同社は順調に業容を拡大し，67年にはアメリカに拠点を新設，70年には株式を上場した。その前年に，牛尾氏は JC 会頭も務めた。しかし，海外市場が約７割を占める牛尾電機は73年のオイルショックに初の減収減益を経験した。その後，牛尾氏を中心とした個人経営から組織経営に転換し，74年には社長職を退き会長職に就任した。会長職就任後は，「土光臨調」として知られる第二臨調専門委員，経済同友会代表幹事，DDI 会長，社会経済生産性本部会長などの要職を務め，現在に至っている。

２．牛尾氏オーラル・ヒストリー（下）

青年会議所との出会い

森　当時のことにちょっと戻っていただきます。牛尾工業にお入りになったわけですが，牛尾家には家業があったのでお父様は経営者でいらっしゃったわけですけれども，ご自身が経営者として立っていくということはあまり考えていなかったのでしょうか。

牛尾　東京銀行に入って，アメリカへ行ったとき，

2)　以下の略歴は，本資料の（上）に掲載したものを再掲載したものである。参考文献にかんしても本資料の（上）を参照されたい。

アメリカがすごく気に入ったから，俺はこのままアメリカにいようかと思ったのです。非常に体質にも合うし，特にカリフォルニアのバークレーはいいと思って。だから「このままいよう」と思ったら，健康優良児みたいな父が倒れたんです。それで日本に帰りましたが，神戸銀行に入っても家業を継ぐ気はありませんでした。

森　それから経営者の立場になったわけですね。牛尾工業にお入りになってから，３年後ですか。

牛尾　４年ぐらいかな。（昭和）34年から39年だから，僕は牛尾工業で５年働きました。それで，３年目ぐらいで牛尾工業はよくなるんです。僕も営業力があったしね。僕は少し手伝って牛尾工業を辞めようと思っていました。

森　でも，その時に青年会議所にお入りになった。

牛尾　青年会議所に入ったのは，僕は経営学というものを勉強してなかったものですから。「経営学って全然勉強してないな」と言ったら，「じゃ，青年会議所に入ったら，結構セミナーがあるぞ」と言われて，神戸と東京の両方の青年会議所に入ったんです。

森　その時に，「私はもう経営者としてこれからずっとやっていこう」ということをお決めになったのかなと思ったんですが。

牛尾　いえ，違います。そういうふうには思っていませんでした。青年会議所に入っていちばん初めは，「何か気持ち悪い団体だな」と思ったんだけれど，フィリピンの映画館に（映写機用ランプが）売れる。既にフィリピンにはウシオのクセノンランプも間接的に入っているというのです。そこで，これはいいと思って，フィリピン領事館にビザを取りに行ったら，取れないんですよ。賠償が終わった直後ですから。青年会議所に入ったのは36年くらいで，フィリピンでアジア会議があると。記録に残っているでしょう。

森　35年に東京青年会議所にお入りになった後……。

牛尾　37年に私が行っているでしょう。

森　はい。

牛尾　青年会議所にアジア会議があると書いてあるんです。場所はフィリピン。それで，３月には渡航できるというから，「俺，行くぞ」って手を挙げたんです。そしたら，英語を喋れるかと聞かれた。僕はアメリカ留学から帰った直後で英語をいちばん喋れる頃だから「英語は喋れる」と言ったのです。商談に行くとは言いませんけれども，映画館に行こうと思っていた。それで，東京から二名厳選された中に，僕は入ったんです。それで，フィリピンに行く前には，東京から沖縄，台湾，香港経由でチームは行きました。当時，そういうところに行くのも難しい時代ですから，みな応募が殺到するわけですね。この間亡くなられた石川六郎さん（2005年12月逝去）が当時会頭で，そのチームの団長でした。しかし，東京から乗って，伊丹を通って，福岡を通って，那覇に入るのですが，東京に石川さんがいないからどうしたんだと思ったら，「石川さんはビルマで転んで，病院に行ってから現地参加だ」と言っている。それから，伊丹から小谷隆一さんが乗ってきて，その人が団長代理になった。それで，沖縄に初めてできたJCを公式訪問して，それで，JCというのはこんな団体だとわかったわけです。そして，台湾に行って，台湾のJCが歓迎してくれた。そして，マニラに着いたら，石川さんがギプスのままでいましてね。「牛尾さん，この団の秘書になってくれ」と言うから，「いいですよ」と受けました。部屋も石川さんの隣の部屋になった。大会が始まるとすぐ，カルカッタか，大阪かという次のアジア大会開催地の選挙が始まりました。それで，一所懸命走り回って，いろんな人と知り合うことができました。選挙は負けましたが（笑）。

そのマニラ大会の時に小谷さんという立派な人と会って，感心したんです。それから，石川六郎さんは自分の事業だけでなく，天下国家を論じる人で，この人もいいなと。石川さんや小谷さんを見て，青年会議所も捨てたものじゃないなと思って，これは青年会議所で勉強しようと思いました。それが，「これは経営者になろう」と思った動機の一つですね。

それから，３，４年目に，「やるからには兄貴なんかと一緒にやっていないで，自分で思うとおりにしたい」と思い出した。５年で辞めるつもりだったけど辞められない。しかも，それで，迷ってたら僕がいちばん愛着を持っていた電機部門は切り捨てるというから，冗談じゃないと思ってね。外から連れてきた社員はみな僕が大阪大学なんか

から連れてきた人です。それで，独立して，経営者になるのは宿命だと。これからは，200人ぐらいの社員の家族も背負っているわけですから，いつ辞めるか知らんではいけないなと思ったのです。

島西　ちょっと脱線しますけれども，フィリピンの映画館のほうはどうなったんでしょうか。

牛尾　実際に回ったんですが，やくざばかりなんですよ。怖くてね。ちょうどフィリピンの青年会議所は映画館関係の人が多いんです。映画館というのはやはりああいう国では儲かる商売だから，経営者に多くて，青年会議所にみんな入っている。みんなが自分の映画館を見せてくれた。全部中国系ですけどね。それで，クセノンランプは素晴らしいと評価された。フィリピンの映画館にはシンガポールと香港が売っているんです。うちはそこへ製品を出している。

視察団参加の誘いと事前準備

牛尾　その翌年に一緒だった小谷さんと仲良くなって，一回京都に遊びに来てくださいと誘われて京都へ行きました。祇園で飲んだりしているうちに，実は生産性本部からヨーロッパ視察団を出すと言われて，「自分のところに話が来ているんです。牛尾さん，一緒にやりませんか」と。それで，僕は入会まだ3年なのに，それでも団の「幹事」になっているでしょう。それで，電通の社長をやった木暮（剛平）さんは当時大阪電通の部長だった。井関農機の井関（昌孝）さんも入った。あとは神戸新聞の編集局次長（森脩さん）とかと行きましたね。高知の竹内（三賀男）さんなんかはその時から若手の県会議員かなんかで，流通をやっていましたけどね。

森　旭食品ですね。

牛尾　そうです。でも，なんといっても，僕がいちばん大きく影響を受けたのは内田助教授です。内田忠夫助教授というのが東京大学の経済から参加していて，アドバイザーだったんです。内田さんはもう亡くなられたけれども，成長論者の自由競争の教祖になった人です。35日間旅行したのですが，内田さんから経営者の使命とは何かというのを毎日3，4時間講義を受けていたわけですよ。

戸田　どういったことがいちばん印象に残っていらっしゃいますか。

牛尾　市場経済というのは経営者のイノベーションにかかっていると。これはシュンペーターですね。僕は最近こういう話を思い出してしているんですが，イノベーション，はインベンションをアクションすることなんですね。クリエイティブなことを行動することをイノベーションといって，経営者のイノベーションの精神こそ市場経済を支える。要は，これから市場競争でやっていく。僕はその後ずっと今日まで，土光さんなんかも一緒に自由競争で来ている。というのは，この時の内田助教授の影響なんです。僕は新鮮に実に経済学はおもしろいと思った。そうしたら，日本に帰ってくると，内田経済学というのは本当に全体の2％ぐらいの少数派であることが分かった（笑）。だけど，いまや日本は「改革なくして成長なし」になったわけですからね。

35日のうちの2週間ぐらいブラッセルにいました。それで，内田忠夫さんはシカゴの大学に留学して帰ってきたばかり，まだ当時僕が30そこそこですからね。ヨーロッパは37年に行ったんじゃないかな。

森　そうですね。37年の5月ですね。

牛尾　僕は31歳ですね。内田さんは40歳ぐらいですよ。シカゴ大学で3年か4年で帰ってきて，「アメリカなんかはたいした人はおりません」と言うわけです。それで，自分が今度視察団に参加したのは，ヨーロッパの秀才，天才たちが集まって，ヨーロピアン・コモン・マーケットを作った。それまでなかなかまとまらなかったのをローマで――ローマ協約といいますが――3日間時計を止めて議論して，最後に完成したという，その作業をした天才達と会いたいんですよ，というわけです。彼は初めからそのアポイントを入れていた。当時30代の委員が5人ぐらいいて，その委員会とディスカッションに行くわけです。それで，そこで喋っているのは，内田さんしか喋らない。彼は英語ぺらぺらで，相手側も2回に1回は「内田さんの言うとおりだな」と，「それは君の言うとおりかもしらん」と言うわけです。

戸田　プログラムや日程であるとか，訪問先を決められたのはどなたでしょうか。

牛尾　決められたのは，小谷さんでしょうね。小谷さんにお会いになったらいいですよ。小谷さん

というのはいま80歳ぐらいですが，京都大学の山岳部で，旧制松本高校出身（2006年３月逝去）。私より３年先輩で，北杜夫さんと同期生ですよ。彼は１回，北杜夫さんを連れて山に行ったことがあって，北さんは『白きたおやかな峰』（昭和41年）という本を書いている。それを是非読んだらいいですよ。一緒に行ったけど，彼は登らないでベースにずっと残っていましたが。小谷さんというのは思慮深い人でした。伊勢藤（いせとう）というのは伊勢屋藤衛門という着物の畳む紙（文庫紙）があるでしょう。あれを作っている会社です。それを小谷さんがとりあえず跡を継いでからビジネスフォームというコンピュータ用紙の会社を作ったわけです。彼がいちばん初めにそれを作ったのです。そのあと，大日本製紙とトッパンが真似して作って，いまだにその３社が市場を分けているわけです。その印刷の機械はスイスにあって，スイスのファミリー会社が全世界にファミリーを持ってやるという非常にファミリー的な経営なんですね。これが中小企業のいく道だというわけです。小谷さんとそれはだめですよと。常に「競争」という内田さんに囲まれて35日間生活していたから。内田さんは，ヨーロッパの人でも当時からシカゴ大学で有名だったらしくて，面会を申し込んだ人は全部喜んで会ってくれました。それで，彼が言うのには，「相手はたいしたことないんです。日本人というのは素晴らしいんだ」と。それに完全に洗脳されました。僕はそれまでアメリカなんかはたいしたことないと思ってたけど，ヨーロッパにはいちばんのコンプレックスがありました。でも，内田さんによってそれが引き剥がされたんですね。

そのあと，英国やフランスやドイツや，35日間ですから，だいぶ回りました。あんなに勉強しながら，ヨーロッパを回ったというのは最後です。

森　留学から日本にお戻りになる時に，８週間のうちの何週間かをヨーロッパにいらっしゃいましたね。

牛尾　それはもう文化の旅ですよ。白水社の『巴里文学散歩』という本がありましたが――これは本当に名著です――そういう意味でも文化の旅でした。ローマもそうだし，ミラノもそうだし，とにかく文化の旅。企業はまったく見ませんでした（笑）。

視察先で見聞したもの

戸田　視察団に参加したときは，現地の企業へどのような興味を持っていらっしゃいましたか。

牛尾　その頃は経営者になっていましたから。生産性本部は視察とかそういうことは得意で。できてから７年経ってますから，ヨーロッパ視察団では，ちゃんとシステムで見れるようになっていました。木暮さんがいるから，パリの電通みたいなところも行ったのを覚えています。みんな希望するわけです。だから，農機具の会社も行ったしね。流通も行ったし。

戸田　何か印象的な企業のご記憶はございますか。

牛尾　イタリーでフィアットの工場を見たんです。すごいオートメーションで，グルグル部品が天井からぶら下がっていた。在庫で２日するものは２日分ぶらさげたままで回っているらしい。倉庫がないんです。いま考えれば最悪の経営なんですけど，その時はびっくりして，なるほどなと。全部が動いてるんです。

島西　オートメーションで動いている。

牛尾　ええ。いま，そんなことをしたら，絶対だめなんです。要するに，部品が工場に入ってから出るまでが45分とか，いまはそういう世界ですから。それを３日間もぶらぶら回っていて良いものができるはずがない。

戸田　流通企業というのはどういった企業ですか。小売業とか。

牛尾　それは，まだみな遅れていたから。いま見たら勉強するところなんか全然ないしね。流通はたいしたことありませんでした。

戸田　どういうところを回られましたか？

牛尾　百貨店に行ったけど，たいしたことありませんでした。でも，イタリアの繊維製品のデザインなんかはきれいでした。

森　35日のうちの２週間をブラッセル。あとはどこですか。何カ国ぐらい回られたのですか。

牛尾　いちばん初めにストックホルムに着きました。それから，ブラッセルに入って，ブラッセルから，アポイントメントの関係で，１回途中でオランダとか，フランスに行っているんです。またブラッセルに帰ってきて，それから，ロンドンに

行って，ローマに行ったのかな。ローマへ行って，フィアットはどこで見たのかな。ミラノかトリノだな，きっと。メイン工場はトリノでしょうね，きっと。今年（2006年）オリンピックをするところですね。それから，デュッセルドルフに行きました。デュッセルドルフへ行って，ハンブルグに行って。35日というのは大変でした。当時は当たり前でしたが，みな２人部屋ですよ。僕はずっと小谷さんに管理されて，小谷さんと35日間一緒（笑）。フィリピンの時でも隣の部屋でずっと一緒だったものね。

島西　牛尾会長が希望された視察先はあったのでしょうか。

牛尾　ありません。僕は自分の商売になるのには興味あったけど，それ以外はそれほど関心がなかったから。フィリピンでのやくざ回りは嫌だと思ったけど，ヨーロッパでも映画館関係の人とは会いましたよ。みんなやくざみたいな人ですよ。映画を近代化して，シネマコンプレックスができて初めて近代産業になったんですね。日本のシネマコンプレックスの始まりはうちのグループが導入しているんですよ。

島西　それまではやはり興行師のような形だったわけですね。

牛尾　日本でもやっぱりカーボンアーク・エンジニアというのは職人で，こういうのは多かったんです。坪内（寿夫）さんがやっぱり映画館で成功した人ですからね。例の来島グループの人です。四国でいちばん初めにクセノンランプを買ってくれた人は彼です。

戸田　この視察団も事前の勉強会など開かれたのでしょうか。

牛尾　しましたね。３回４回あったかな。当時は必ず通産省の人が喋るんです。

戸田　内容はどのようなものだったのでしょうか。

牛尾　それはもう，要するに，いろいろな数字の羅列で，いまと同じですよ，それは。

戸田　視察先の基礎情報みたいなものですか。

牛尾　そうです。訪問先の地域の情報です。データで比較していって，日本がどのぐらい輸出しているとか。自分本位のグローバリゼーションだから。

森　この視察団の事前勉強会などの時点でも良いのですが，生産性本部はどのように関わったのでしょうか。

牛尾　生産性本部がみなお世話をしてくれたんですよ。

森　青年会議所の方は，メンバーの人たちはとりあえずそこに行くだけだったのですか。

牛尾　小谷さんが団長で，彼と生産性本部との間でお願いしますということでした。事務ベースは担当の事務局員と生産性本部が全部やるんでしょうね。だから，経団連の人たちの海外チームでも，生産性本部は全部面倒みると思うんです。生産性本部はたくさん経費を取りますから。視察団の参加費は，通訳の経費から全部込み込みだから。

ヨーロッパの経営とアメリカの経営

森　小谷さん，それから，内田当時助教授以外で，メンバーの間でずいぶん意識が違うものだなと思ったようなことはございましたか。

牛尾　それは全く違いますよ。

戸田　特にどの点でしょうか。

牛尾　やはり経営の興味の持ち方が全然違って，小谷さんは益々尊敬するに値する人だと思いました。

戸田　視察先の経営者から何かお話をお聞きになりましたか。

牛尾　それはみなインタヴューしましたよ。

戸田　何か印象的ことはありましたか。

牛尾　経営者の時は内田さんばかり喋っているわけじゃなくて，みな質問するんですが，「経営の民主主義」というのが，僕はもう一つわかりませんでした。この10年ぐらいでやっとわかりましたが，市場経済と民主主義というのは裏表の関係なんです。だから，中国なんかは，市場経済でも民主主義じゃないから，競争力が出るはずがないんです。そういう点で，封建主義が残っているヨーロッパで市場経済というのはどうやって働いているかというのはわりと興味があったから，聞きました。そしたら，やはり家族主義になっちゃうんですね。要するに，ヨーロッパの経営というのは所有なんです。アメリカの経営者というのは能力なんです。それで，日本の経営者というのは人間関係なんですね。だから，アメリカの独禁法というのは能力中心で，経営者の行動を規制する。ヨ

ーロッパの独禁法というのは所有を規制する。だから，ドイツの「共同決定法」というのは，100％株を持っていても，監査役会（Aufsichtrat）があるから，50％の権利権者でしかない。労働組合や市民社会と共同の監査役会，これが最高決議機関になったわけです。一種の所有規制です。だから，所有意識を背景としている経営者がヨーロッパには多い。だから，社長なんて全部ゼネラルマネージャーでしょう。所有者が使用人を作るんですから。

その点，アメリカは所有と経営が別で，経営者の行動によって経営の価値が決まるわけです。だから，経営者と所有者の契約がストックホルダー・ガバナンスになる。いまの概念から見てみればね。だから，能力のある者がトップになることは当然なんです。だけど，ヨーロッパは，所有者にとっていちばん都合のいい人がゼネラルマネージャーになればいいんです。それは単なる社長ですから。

島西　牛尾会長はアメリカ的なものとヨーロッパ的なものを両方ご覧になっているわけですが，欧州視察団に行かれた時にどちらが日本に合っていると思われましたか。

牛尾　僕はアメリカに生活様式が近いものですから，ヨーロッパはあまりだめだろうなと思いました。ただ，コモン・マーケットを作った思想というのは，市場を拡大することによって，競争のスケールを大きくしようということでアメリカを目指しているわけです。当時ははっきり言いませんけれども，いちばんの恐怖はアメリカの工業力がヨーロッパを侵犯するだろうということでした。それから，15年経って，今度は日本の工業力がヨーロッパを侵犯するだろうとなるんです。常に侵入に対するディフェンスからスタートしている。それに対して，アメリカも，1980年代は日本の工業力が席巻するわけです。それで，「ジャパン・アズ・ナンバーワン」というスローガンを作って，どうやってディフェンスするか，というのがレーガン革命になるんです。

島西　この時期のヨーロッパの経営者は，日本の視察団が来た時に教えを垂れてあげるという感じではなかったんでしょうか。

牛尾　いや，そうですよ。アメリカが新興国で恐怖だったから，日本なんてもう……。

島西　もう鼻にもかけないと。

牛尾　そうそう。教育しようと。だから，わりと見せてくれました。

経営に興味を持ったきっかけと自らの経営観の形成

戸田　さきほどは留学中には経営に関心をおもちでなかったということでしたが，アメリカ的経営とか，たとえばトップダウンの意思決定とか，そういったような事柄についてはいつ頃から意識的に，ご興味をお持ちになったのでしょうか。

牛尾　それは経済同友会の日米会議に参加するようになってからです。経済同友会は28歳で入会しましたが，青年会議所が終わって40歳に幹事になって本格的に参加するようになりました。会員の中で僕はわりと若く，昭和に入って米国留学したのは僕だけでした。だから，40歳ぐらいからわりと僕は大事にしてもらいました。

戸田　青年会議所の研究会とか，セミナーでは，アメリカ式経営といったことをテーマにしたものはありましたか。

牛尾　軽井沢セミナー，生産性本部のトップ・マネジメント・セミナーというのはいちばん注目のセミナーだったんですが，僕は軽井沢セミナーに初めて行ったのも，青年会議所のメンバーになってからです。そこで青年会議所のテーブルを２個作ってくれているわけです。トップ・マネジメント・セミナーには２回行きました。初めて軽井沢セミナーに行った時は，これはやはり初めは目から鱗が落ちるという感じでした。ミネベアの社長（高橋高見氏）が30代で，「僕は給料を１億取ってます」と言って，「ええっ」ってびっくりしたことがある。そういう人と会ったりして。それから，やはり大学の大先生が「日本の経営における民主主義」とか「自由と創造性」とか講演して。僕は当時30前後で経営学を勘だとか，度胸だとか，全然科学的じゃないものだと思い込んでいたから，やはり経営の民主主義というのは大事で，僕らの世代はそこから入りました。初めから自分で体感しながら，やはり自主的な民主主義と創造性が成就するという。

それから，オープンにしないとだめだと。ヒューマンリレーションという学問を聞いたときには，要は人間関係が大事だと思いました。アメリカの

ヒューマンリレーションとは全然違うんです。そういうものは「ああ，わかったから」とわかったつもりになってしまう。

スパイラルみたいに４回ぐらい同じところを出たり入ったりしながら上がっていく感じですね。そういう意味では生産性本部のヨーロッパチーム（訪欧視察団）の意味というのは，アメリカへの留学とヨーロッパへ行くのと合わせて，ファーストスパイラルです。

戸田　当時，日本の企業にいちばん経営の民主主義というのを取り入れるために，まず直さなければならない点や，形を変えていかなければならないというのはどういった点だったのですか。

牛尾　僕はその時分「従業員シンジケート」というのを書いたことがあるんです。日本の資本主義というのは干渉主義（パターナリズム）ではなくて，人間，ヒューマンストックホルダーで，従業員の参加組織だと。だから，それは言葉を変えれば，従業員のシンジケートというわけです。ゴッドファーザーの世界ですね。やくざの世界というのは絶対無駄がないんです。必ず誰か雇われる。どんなタイプの人でも役割があるんですよ。だから，日本では，それほど際立った能力がなくても，忠実に親分のためなら何でもするという人もそれに相応しい仕事をさせている。それに最寄の理想的な社員像というのは50ぐらいあって，みんなそれはいちばん最寄の「駅」に入ればいい。一つの理想像を掲げないで，それは無意識のうちに多様性がある。それを一つの組織のなかで収斂するのが親方なんです。だから，日本型民主主義というのはそうやって出てくるんだと。しかし，その当時は封建主義的なものがだいぶあったから，これを変えるにはどうすればいいか考えました。それには，オープンにすることだと。

戸田　組織の構造を変えるとか，そういったこともありますか。

牛尾　オープンにすれば，黙ってもそれが変わっていきます。例えば，カビは太陽光に当てればいいというのと一緒です。１個１個取るのは大変だけど，日に当てれば黙っていても消える。日本人というのは伝統的には結構いい経営をしていても，それを隠避，隠すところがある。日本文化というのはオープンにするのが嫌いな文化なんです。だから，飾り物をしても，家の中だけで，外に見せないようにする。お金持ちになっても，黒い板塀で高い囲いをして中を見せないでしょう。アメリカというのは道に向かってクリスマスデコレーションする。見せたがる文化なんです。日本は見せたくないんですね。それをオープンにするというのはものすごく難しい。見せないことより難しいですから。最近はそれができる。その代わり，失うものも多いのですが。

労働関連の視察はなかった

島西　従業員とのかかわりについてお伺いしたいんですけれども，視察先にたとえば労働組合の人と会合などは入っていなかったんですか。

牛尾　その時は組合とは会いませんでした。アメリカでも組合というのは専門職ですから。利権です。（全米）自動車労組など典型的なのは，中央部は給料の３倍は取っているんですから。トヨタなんかは，従業員が自動車労組にいかに入らないようにして工場を作るかというので，自動車労組と関係のない地域を探していました。

ヨーロッパはトレード・ユニオンで，英国が非常に苦労して，それはサッチャーで壊れたわけです。日本の組合は基本的に多元的な親方経営からスタートしました。だから，本当の組合は官公労だけです。自治労とか，全逓とか，日教組とかね。やはり民間経営が入っているところには人間関係が親密すぎて本当の組合はできません。

島西　そうしますと，この視察団というのは，当時の生産性本部の生産性三原則のようなものに則って，労働側も経営側も見ようというわけではなくて，どちらかというと，小谷さんが計画された青年会議所主体の視察団であったということでしょうか。

牛尾　生産性本部ができた時の初めの15年というのは，日本の経営を近代化しようとしました。それで，日本の経営というのは欧州系でした。ドイツの経営経済学として入ってきた。「それは違う。ベスト・プラクティスをアメリカから学ぼう」というのが進駐軍の方針で，だからアメリカへ視察に行ったわけでしょう。それをするのなら，アメリカも日本に生産性本部を作って応援するということで，同時通訳の養成まで日本生産性本部がや

った。

「アメリカのベスト・プラクティスを徹底的に学ぶんだ」という時には，アメリカの機能主義を学びに行ったのであって，アメリカの労使関係はそこに無いんです。昭和30年の前に国鉄ストとか東芝ストがあった。それで，石坂（泰三）さんが東芝に入って再建したぐらいで，組合というのは敵だという感じの時代ですから。アメリカでベスト・プラクティスを学ぶというのは機能主義を学びにいくというか，アメリカの成功した実例を学ぶ。思想的には，ピーター・ドラッカーですよね。ピーター・ドラッカーというのはポリティカル・サイエンス出身ですから，イノベーション的なリーダーをそのままポリティカル・サイエンティストとして受け入れて経営に適用したのがピーター・ドラッカーです。

島西　たとえばドイツで共同決定の仕組みを見てみよう，ということもなかったんでしょうか。

牛尾　それは向こうで説明がありました。当時ははっきりわからなかったけど。その結果，共同決定法の下にある会社は全部伸びません。ドイツが半導体なんかに極端に遅れたのは，共同決定法で100％持っている株主が監査役会で50％しか決定権限がない。残りはコミュニティの組合の人のものだという。彼らは，今日の配分に興味があって，先のことを考えない。それに株主の80％は金融機関なんですね。これもきょうの安定だけを求めている。この制度そのものが，ボード（監査役会）そのものが未来のリスクに挑戦するという思想の欠片もない，それがドイツなんです。メカニカルエンジニアを中心とした自動車だけで食っているから，ベンツも電子化に遅れるんです。日本の自動車というのはいちばん初めに電子化で成功したわけです。メカニカルエンジニアというのは，生産に応じて利益を配分する考え方ですからね。製品が売れても，客に「待て」というわけです。納入までに6ヵ月待つのがいい車だという。エンドユーザーは「必要なものはすぐ作れ」ですから，待たせるような生産をしてはいけないのです。それで結局日本が勝利したんです。

ベスト・プラクティスを知る

戸田　この視察団に参加された当時，牛尾会長が参加されるに当たって，いちばん見たいと思っていたものは何でしたか。

牛尾　僕はやっぱり昭和39年に社長でウシオ電機を創業するまでは，経営の全体も全然知りませんでした。初め営業とプレゼンテーションばかりをやっていましたから，こんなのは経営の一部に過ぎないし，工場経営も自分でまだやっていませんでした。これは社長になってからですから，そういう意味でヨーロッパでそれなりのベスト・プラクティスを見たいということに尽きましたね。いちばん僕が気になったのはアメリカとの違いなんですね。

戸田　アメリカに再度，たとえば視察のような形で行ったりであるとか。

牛尾　自分で行きました。今度はチームじゃなくて，アメリカに仕事でいると帰りは必ずどこかに行きました。

戸田　そういった中で，いい経営をしているなと思わせるようなアメリカの企業はありましたか。

牛尾　GEなんかはそうですね。GEに初めに行った時のすごいプレゼンテーションには感激しました。それから，4，5年経って，僕は違う問題で，向こうが「特許侵害だ」というのを「特許侵害じゃない」と言いに行きました。「初めに手紙を書いて，1ヵ月以内に反応してきてくれた会社は君のところが初めてだよ」と言われた。イタリーなんかは3年待っても返事が来ないと。そういう笑いがあって，それで，こっちがばんばん言うと，「ちょっと待ってくれ」といって，傍のテーブルに5人ぐらい集まって会議をするんです，GEが。それでGEはだめだと思いました。前に行った時はそんなことは絶対なかったんですから。1967，8年ぐらいから，GEが会議し始めたんです。それは企業経営の発展過程にはそういうところがあるんでしょうね。そのあとはやっぱりジャック・ウェルチが現れるんです。だから，GEというのはすごい会社だなと。ジャック・ウェルチの時代になったら，ジャック・ウェルチはウシオ電機の取引先にものすごく関心があって，5，6回会いました。最後なんかはラブレターみたいな手紙をくれて，手書きで書いて送ってくるんです。ある交渉で，「そこまで言うなら，お前が残ることが条件でこれでいく」といってきた。「それでもいいか」

と思った時に，ちょうどプラザ合意の時だったわけです。急に円が突然強くなった。「ここまで高くなったら，ジャック・ウェルチさん，全然条件が違うから，あなたたちも困るでしょう」「それはそうだ」となって話が白紙に戻った。その円高を逆にはって，海外に工場を造りだしたのですが，その時に，ジャック・ウェルチから工場経営の思想を嫌というほど僕は聞いたわけです。だから，工場経営だけは必ず俺が持たないとだめなんだというわけです。営業はそっち側（外部の企業）でいい。製造だけは俺だというわけです。

戸田　製造の方法に関しては，たとえばヨーロッパの企業だったり，アメリカのオーガナイザーだったり，印象的なことがあったかと思いますが，販売活動についてはいかがですか。

牛尾　販売はアメリカですよ。イギリスの生産機構をつかって日本で生産して，アメリカの一流の販売システムに乗っけるから日本は大成功したわけです。アメリカは二流の生産機構をつかって日本の三流の販売機構で売るから，最悪の組み合わせなんです（笑）。

戸田　たとえばマーケティングの計画とか，何か合理的な販売計画の立て方などがあったのでしょうか。

牛尾　アメリカのマーケットの計画というのは計画じゃないんです。計画即ちコミットメントですから，はっきり違うんです。計画というのはコミットメントなんです。実現するんです。しなかったら血眼なんです。実現させなければ，営業のマネージャーじゃないんです。

戸田　営業の仕方の日本とアメリカの違いがここだなということを感じた点はありましたか。

牛尾　それはよく言われる，向こうの営業は客のノーから始まるという制度で，そこをこちらが「バット（But = しかしですね）」というところから論法は入ることです。日本人というのは，客がノーと言うと，あっそうとすっと帰っちゃう。

戸田　そうすると，アメリカと日本では性質が違うということでしょうか。

牛尾　最近の日本のセールスというのは，もうアメリカ・レベルまで来ているんじゃないでしょうか。やはり同じ道を歩んでいるんですよ。ただ，製造の一流というのは体質がありますからね。アメリカは製造をすぐアウトソーシングして，技術とかそういうのを出しちゃうから，アメリカにはまだ一流の生産機構はありません。日本は，シャープが，松下が工場を増やして，液晶，プラズマといういちばん難しいのを自分の力でやって，独自の世界を確保するんだという執念があります。「巣立ちの悪い」ものから離れないというのは，体質でしょうね。

島西　ところで，この視察団は同時通訳が付いていたんですね。

牛尾　もちろん付いています。付いていったり，現地調達したり。日本というのは何でも翻訳することが実は強みであって，日本語を読めれば，僕はほとんどのものは読めるようになっています。アジアはみな中途半端に英語を勉強させるから，全部英語マンなんですね。だから，情報が大衆に浸透しない。僕はドイツで工場を経営していますが，ドイツ側はみな英語がわかるというんです。会話はみんな英語です。「オオー，ヤヤー（ああ，そうです，そうです）」とみな言うんだけど，全然わかってないわけです。結局，通じていないんです。やはりドイツ語なんです。ドイツみたいな国でもそうなんです。日本みたいな国は何でも翻訳してしまう。しかし，そのうちの２割くらいは誤訳ですから，誤訳で入ってくるところは怖いんですが，それでも翻訳で読むほうが国民全体としては基礎力，ボトムはアップするんです。翻訳が日本の近代化を成功させたと思います。日本ぐらい翻訳本がある国はないんです。

森　たとえば世界の法律書を１ヶ国語で読めるのは日本だけだと聞きましたね。

牛尾　日本だけでしょう。だから，翻訳する人が意図的に誤訳したものは全部最後まで間違えるわけです。そのいちばんいい例が僕はディレギュレーション（Deregulation）だというんです。ディレギュレーションというのは「規制撤廃」ということなんです。それを「規制緩和」と訳しました。あの漢字は間違っているっていつも講演で言うんです。ディレギュレーションとプライバタイゼーションというのは当時のキーワードだったんです。民営化と規制撤廃だと。民営化はそのまま使いながら，規制撤廃は規制「緩和」に官僚がしたんです。

戸田　一度翻訳されてしまうと，なかなか修正されませんね。

牛尾　何回も言うんだけど，僕はいつも規制撤廃と使うんだけど，他の全員が規制緩和という。

話を元に戻すと，ベスト・プラクティスを国外に求めるという思想が生産性本部の海外視察団チームです。それで，ジャック・ウェルチがGEの社長になって2年ぐらい経ったとき，『私のベスト・プラクティス』というような本を出した。企業12社でね。非常に率直な本でしたね。ベスト・ロジックではなしにベスト・プラクティスを真似るというところがアメリカらしいところです。「ベスト・プラクティス」をまず翻訳してみることですね。「いちばんいい実践例」というかな。プラクティスは練習という感覚も入りますからね。

視察を終えて

森　ありがとうございました。ちょっと予定の時間を過ぎてしまって，申し訳ございませんでした。実は，渡欧視察団から帰って来られてから，視察団の経験を生かされたか，というところをお聞きしたかったのですが。

牛尾　僕が帰ってきたのは昭和38年でしょう。37年か。僕が視察団から帰ってきてから，いちばん大きかったのは，やっぱり会社を独立して自分でやろうという決意が固まったということですね。僕はそれは非常に大きいと思います。それは海外チームで35日間まったく日本から離れて世界を見た。それを小谷さんとも議論した。内田さんとも議論したということで，やはり経営者で自分の責任でウシオ電機という会社を創るかということを37年末までに決意した。それで，もう38年の春には契約書を作りましたから。事実上，その秋，38年から僕は経営に入って，工場に行って，一時姫路に住んでいた。工場を見ないとだめだと。

島西　海外視察体験と同時に，小谷さんのような企業家としてのまさに「ベスト・プラクティス」の方との出会いもあったんですね。

牛尾　出会いが深まりました。フィリピンで知り合って，また香港で知り合った。

島西　そういう意味も海外視察団にあったと。

牛尾　ありますね。いい人との出会いというのは大きいですね。やっぱりその他のメンバーとも，木暮さんも東京に来てからずっと付き合っていますしね。

（第2回）

視察団で得たもの

森　前回，帰国されたときのことを本当に短く入れさせていただいたんですけれども，ちょっと尻切れトンボになっておりましたので，そのことを今回は補足してインタヴューさせていただきたいと思っております。一般的な視察の手順としては，視察に行かれたあとの報告書を皆さんで作成されるということなんですが，牛尾会長は視察後どういう感想を持たれて報告書を書かれたのでしょうか。

牛尾　帰ってきたのは何月頃でしたか。

森　5月ですね。

牛尾　一つ大きな感想は，「ヨーロッパの企業というのはわりと小さい」ということ。それで，EECはなぜできたかといえば，あまりにもそれぞれの国のマーケットが小さすぎるから，コモン・マーケット，共同市場をつくって，マーケットを大きくして，もっと大きな競争をすることによって，アメリカの工業力に対抗しようというような趣旨です。僕らが行った時はその発足直後ですから，企業が小さいわけです。それが結構滔々と経営方針を述べるんです。僕はそれに非常に刺激されまして，やはり経営というのは本気になってきちっとやらないとだめなんだなと思い，その年の生産性本部の軽井沢のセミナーから出ているんです。軽井沢セミナーに出ると，ちょうど「企業における民主主義」とか，「ヒューマンリレーションと日本の社会」とか，わりとその当時の経営学者がみな出てきていました。

ヨーロッパの企業というのは所有を背景している経営者が多く，アメリカは能力を背景にしている経営者が多いんです。だから，ヨーロッパでは共同決定ができるように，株式を100％所有していても，自由に経営ができないような制度ができるわけです。アメリカは，経営者の行動を規制することによって，公正取引を実現しようとしている。僕はまさしくヨーロッパでは所有のもとで社長がゼネラルマネージャーで，そういう経営をしていて，日本はどちらかなと悩んだわけですよ。

アメリカで見た経営者というのは，能力がある者は上にいくという非常に合理的なんだけれど，ヨーロッパでは能力がある者はゼネラルマネージャーで使えばいい。ヨーロッパ型か，アメリカ型かを悩みながら，とにかく経営の勉強をしようということで，生産性本部の軽井沢セミナーをきっかけにいろいろなセミナーに出ました。青年会議所のほうも経営セミナーを実施するようになる。当時は，坂本藤良さんという人が有名で，その人は非常に青年会議所が好きだった。あとは野田一夫さんとかね。

そうやって，経営者は自分の独自の経営思想を持って，自分のスタイルを決めていかないとだめなんです。その結果，僕は昭和39年に牛尾工業の電機部門と営業部門を担当している常務だったんですが，その時に電機部門を分離して，ウシオ電機の社長になるんです。これは明らかにやっぱりヨーロッパに行った成果だと思います。やはり家族でみんなで協力しながら経営してなんとか立て直そうというような雰囲気経営から脱し，トップがいて，ちゃんと考え方を持って，従業員の責任を全部持つというふうにしないとだめなんだなというのが初めてわかったのです。これは不採算会社が独立するわけですから，自分で独立したわけじゃない。38, 9 年から，戦後の初めての景気の上昇が，設備の過剰，供給過剰で不景気になっていたんです。牛尾工業もよくなって，初めて配当なんかをして，調子に乗って設備投資したわけです。その当時は利益返済だから，それが返せなくなった。それで，僕がいちばん絡んでいた電機部門。将来性はあるんだけれども，いちばん設備で金を食って，初めのうちは利益が出ない部門です。神戸銀行がこれを切り離して，そのあとの牛尾工業だけなら援助してもいいという結論になりました。それで，僕は電機部門を一所懸命やっていたから，「じゃ，切り離させて，独立すればいいんだ」というので，切り離して出発したのです。だから，実は華々しい独立じゃないんです。しかし，そのへんから GE の交渉なんかも成功してきたし，いろんなものが芽生えた。39年からスタートして，僕は45年 4 月に上場していますから，当時としてはすごいスピードです。

青年会議所での活動

牛尾　しかも，そこの経営をやりながら，なおかつ，昭和44年に青年会議所の会頭もやっているんだから，相当なエネルギーですね。ヨーロッパに行ったあと，軽井沢セミナーにも行き，生産性本部のあらゆる勉強会もどんどん出て学習をし，結局経営というのは，自分の本業だけを見ていたらだめだ，というふうに思いました。青年会議所の会頭までやると，いろんな情報が入ってきて，いろんな活動をする。だから，大きな会社の調査部や外国部や企画部なんかを，中小企業の場合はトップがみな代行するんだなと。僕自身が職人根性にならないで，広く社会の人のリーダーシップを身に着けていれば，この会社は大きくなるんじゃないかと思ったんです。

それで，僕はヨーロッパで学んだのですが，ヨーロッパというのは，要するに与えられた 2 千時間とか，2 千 2 百時間の労働時間のなかで会社は儲からないといけないということを言う人が多いんです。日本人は当時 4 千時間ぐらい働いている。利益のために滅私奉公みたいな人が多かったんですが，非常にもっともだなと思いました。通常どおり働いて，利益が出て，競争力があって，儲かるのが企業経営であって，みんながしゃかりきに滅茶苦茶なことをし，徹夜徹夜で働いて儲かるというのは，単に儲けているだけであって，組織としては二流の組織だろうと。

だから，経営者でもありましたが，昭和42年に東京青年会議所の理事長をやって，44年に日本青年会議所の会頭ですからね。日本青年会議所の会頭の時には，金曜の午後から月曜の朝までは地方に行っていましたから。東京青年会議所の時は，週末はおりましたが，やはりウィークデイの夜の半分ぐらいは青年会議所に行っていました。そうすると，僕自身もちゃんと 2 千時間か 2 千 2 百時間ぐらいしか働かないわけです。そのなかで会社を経営している。社員もそのなかで全部やっていけている，普通どおり働いて儲かるようにならないとだめなんだという。これもヨーロッパで学んだヨーロッパ人らしい生活と企業の両立というかな。だから，僕は39年に独立した時に「会社の繁栄と社員一人一人の人生の充実を一致させること」ということを四つの基本理念（企業理念）の

第一に書いたんです。

森　青年会議所でも経営セミナーをやるようになったというのも一つ。

牛尾　軽井沢セミナーで，勉強よりも，やっぱり経営というのはいろんなケーススタディをやらないとだめだということがわかりました。東京青年会議所の理事長を昭和42年にやったけれども，帰ったあとすぐ僕は経済活動委員会に入って，自分でセミナーを担当して，セミナーをやっていました。日本青年会議所の経済活動委員会にも入って，39年に委員長をしていますから，それで，関東JC チームでセミナーをやる。いろんな人と付き合うわけです。

視察団参加者の経営観の違い

牛尾　それで，もう一つは，内田忠夫さんが視察団から帰ってきてから２，３年経って教授になられて，社会でスター教授になりました。国際競争力を持った市場拡大をして，競争を激しくするほど競争力が強まるという，EEC の考え方の人ですね。コモン・マーケット。それを日本でも提唱して，競争を進めようという。だから，新日鉄の合併なんかの時に，内田忠夫さんは全面的に反対するわけです。そういうのを読むと，僕は内田さんの言うことは正しいなと思うんです。

ヨーロッパ旅行というのはヨーロッパを見たというのと，内田さんと５週間一緒に過ごしたということと，それから，ヨーロッパの経済を見ると同時に，ヨーロッパの生活と仕事が両立する経営者の態度というのを非常に僕自身が受けたということでした。当時は仕事一本の時代でしたから，朝から晩まで仕事のことを考えていないとだめだという経営者が多いのに，ヨーロッパの人はそうではないですね。その気風はいまでもありますけど。アメリカは猛烈経営者が多いんです。多いけれども，７年間ぐらい経ったら２年ぐらい休むんです。それで，能力が出てくると，より高いところにスカウトされるとか，自分を売り込んで，元いた企業は他人に渡してしまうとかいうことがあります。その点，日本型経営というのは，従業員とともにある。僕は「従業員シンジケート」ということを書いたことがあります。従業員を中心としたヒューマンキャピタリズム。賃金をコストとして見ないで，リソース（Resources），資源として見るという。ピーター・ドラッカーのヒューマンキャピタリズムというのはそういう意味じゃないだろうかと言ったら，まったくそのとおりだと彼も共鳴してくれました。このへんは日本的な考えでしょうね。アメリカか，ヨーロッパかというと，日本的なものもあるなということを考えられたのは，40年ぐらいになってからです。やはり，従業員を，コスト，費用として見ないで，資源として見る。人間資本主義というのはそれで作る。ピーター・ドラッカーはそれこそ自分の考えている企業の一つの理想像だということを言っていました。

森　この視察団の参加された方たちで，視察団参加後に報告書は作らなかったのでしょうか。

牛尾　僕らは一冊の報告書も作りませんでした。結局，作れなかった。

森　そうなんですか。

牛尾　みなの意見が分かれて，なかなかまとまらなかったんです。僕自身は，本来僕が幹事だから，僕がまとめなきゃいけなかったんですが，僕は自分のペーパーだけすぐ書いて団長のところに送りました。ただ，みんなの意見が違い過ぎてね。

島西　具体的にどんな違いがあったのかは覚えていらっしゃいますか。

牛尾　それはいろいろとね，それは難しいんだな。

島西　皆さんは出自というか，職位も違いますし，産業も違いますので，お考えも違ったのでしょうか。

牛尾　やはり，純然たる協調型の経営をしようとする人が半分でした。

島西　小谷さんは……。

牛尾　小谷さんは僕の部分が半分と，みなの部分が半分ですね。典型的な京都の商工会議所のタイプだから。稲盛（和夫）さんの下でもやっていたしね。伊勢籐は着物を畳む紙があるでしょう，あれの７割を作っていた。それを自分の代になって，IBM の印刷のプリントをやった。その機械はスイスにあるメーカーで，ファミリー企業が出した。そういうわけです。

生産性本部とのかかわり

島西　もう一点お伺いします。当時の生産性本部

のトップセミナーは，我々のイメージでは大企業のトップばかりが参加しているようなイメージがあったんですが，中小企業の方も参加されていたのでしょうか。

牛尾　そうですよ。当時の会長の郷司（浩平）さんが非常に僕らの帰国団をひいきにしてくれて，「いや，本当によかったな」と言って，いつもトップ・マネジメント・セミナーなんかでは２テーブルぐらい青年会議所の席を作ってくれたんです。当時は参加希望者がいっぱいで，参加は大変だったんです。郷司さんは専務理事で経済同友会を作った人ですからね。経済同友会ができあがったところで，山際（正道）さんに譲って，彼は生産性本部を作ったんです。うちの父もよく知っていて付き合いがあった。だから，私が昭和44年の青年会議所の会頭の時に初めて37歳で日本のトップマネージメントの人にスピーチしたわけですから，大抜擢ですよね。おそらく郷司さんにひいきされていたから（笑）。

森　その頃から，日本生産性本部とはウシオ電機としてお付き合いがあったと。

牛尾　そうです。ずっと続いていて，郷司さんが亡くなる10年ぐらい前から，「俺がいなくなったら，お前がやってくれよ」とよく言われていました。そんなことを言われていたけど，大変だから黙っていたんです（笑）。結局，とうとう僕に来ちゃいましたけどね（笑）。郷司さんというのは時代の偉大なるプロデューサーで，日本全体のポジションをぱっとつかんで，セミナーをやるんです。だから，品質管理運動をシンガポールに本部を作って広めたのも郷司さんなんです。これは日本のいちばん大事な売りだったわけです。そういうことをやるわけです。社会経済に無関心な企業ではいけない，社会の政治を変えなきゃいかんと「社会経済国民会議」を作った。こっちは自分は専務理事をやっても，トップにならなかった。そういう時代の目を見るというのでは，抜群のプロデューサーですね。経済同友会を作ったのも彼だしね。だから，青年会議所の会頭の時代でも，僕は青年会議所でも生産性本部をものすごくバックアップしていった。全部セミナーを生産性本部の協力で各地でやることにしたのも彼だし，会頭の僕を軽井沢セミナーで喋らせたのも彼だしね。僕なんかはある意味，財界でそういう場所を得たのは郷司さんのバックアップが大きいんじゃないでしょうか。それと，経済同友会，その二つの存在が大きい。

僕は海外視察団に行ったことで小谷さんに知り合えたし，内田さんとも知り合えた。しかも，ヨーロッパ系だったから，それまでアメリカはいいと思っていて，ヨーロッパは抽象的にサルトルやカミュは好きだったけれども，その社会というのはあまり好きじゃなかったんです。でも経営者の話を聞いているうちに，やっぱりちょっとアメリカよりも一段上かもしれないなという感じを持って帰ってね。だから，猛烈経営者にはならなかった。

森　そこで牛尾会長のなかでアメリカ型とヨーロッパ型と，それから，ハイブリッド型ということを見出されたと。

牛尾　そうですね。そしてやはり，生産性本部というのは一つの出会いを作ることが使命ですね。

森　どうもありがとうございました。

島西智輝［立教大学経済学部助教］
森　直子［総合研究開発機構国際研究交流部研究員］
戸田裕美子［エディンバラ大学訪問研究員］
梅崎　修［法政大学キャリアデザイン学部准教授］