

中央大学企業研究所
Working Paper
Oral History Series No.2

ホワイトカラー・オーラル・ヒストリー
：団塊の世代の仕事とキャリア2

多角的化学企業旭化成における仕事とキャリア
秋山 博 氏

監修：比較史的アプローチによる企業研究チーム

2014年10月

中央大学企業研究所ワーキングペーパーシリーズ

「団塊の世代の仕事とキャリア ホワイトカラー・オーラル・ヒストリー」の発刊にあたって

谷口明丈 中央大学企業研究所研究員(中央大学商学部教授)

団塊の世代が定年を迎えるに至った今日、彼らが担ってきた日本経済は失われた 20 年の中でもがき苦しみ、その出口を未だ見いだせずにいる。翻ってみると、この世代が社会へと巣立っていった時期は、学歴によって多少異なるが、おおむね高度経済成長が終わりにさしかかり、公害問題やオイルショックなどの困難な問題が噴出していった時期であった。しかし、日本経済はその独特のシステム（日本的経営）によって困難を克服して新たな成長を遂げ、ジャパン・アズ・ナンバーワンといわれる地位にまで上り詰めることになる。そして、バブル崩壊後の状況は上に述べたようである。

1970 年前後から 2010 年前後までの約 40 年間の日本経済の担い手は彼らであった。彼らの証言を集めることによって、この世代とこの時代の特徴と歴史的意義を明らかにしたいという思いがこの研究プロジェクトの出発点である。

一口に団塊の世代といってもその存在は多様である。この研究プロジェクトではいわゆる大卒エリート社員に焦点を当てたいと思う。この世代は、大学進学率の高まりの中で大量の大学生がいわゆるマスプロ教育を通じて生み出され、それへの反発もあって大学紛争を引き起こし、その後、大量に企業に就職していわば企業戦士として活躍することになるのである。その中でも有名大学を卒業し、大企業に就職して昇進の階梯を昇っていったエリート社員達は、現実社会の中核を担うと同時に、次世代のライフ・モデルにもなっていたのである。この層の解明は、団塊の世代の歴史的意義を明らかにするための不可欠の課題と言える。とはいえ、これ自体がきわめて困難な課題である。このプロジェクトでは、とりあえず研究メンバーの個人的なつながりで、ヒアリングを依頼するという方法をとった。実際には京都大学経済学部の卒業生を対象にヒアリングを行うことにした。

このプロジェクトは本格的研究のための予備的調査という位置づけで行われている。したがって、厳密なプランに沿ってヒアリングを行うというより、報告者に比較的自由に話をさせていただき、研究メンバーが各人の関心から質問を行うという形をとっている。ただ、ヒアリングの前に、ここで述べたような簡単な主旨と、調査の目的として

1. 大卒エリート社員のキャリアパスを明らかにする
2. 彼らが日本企業の組織能力の形成に果たした役割を明らかにする
3. バブル崩壊後の彼らの位置・役割を明らかにする
4. 団塊の世代の歴史的意義を明らかにする

の 4 項目を示し、あらかじめ準備をしていただいた。

ヒアリングの結果はこのワーキングペーパーシリーズで順次、可能なかぎり元の形のままで報告していくことにしたい。ご協力を頂いた皆様、これから頂く皆様にお礼を申し上げます。

なお、このプロジェクトは、中央大学企業研究所研究プロジェクト「比較史的アプローチによる企業研究」の一環である。

解 題

清水克洋 中央大学企業研究所研究員(中央大学商学部教授)

旭化成株式会社は、我々にとっては、繊維企業との印象が強いが、1993年7月に、証券取引所の業種分類で「繊維」から「化学」変更されており、さらに、2012年度の売上高で見ると、ケミカル・繊維 47.7%、住宅・建材 32.3%、ヘルスケア(医療、医薬など)11.1%、エレクトロニクス 7.9%と、「化学」でも括れない多角経営企業である。『旭化成八十年史』は繊維企業としての発展と、多角化への道のりを綴ったものである。

秋山博氏は、1972年になお繊維企業であった旭化成工業株式会社(当時)に入社し、当初、労務部に籍を置いた後、長く財務の仕事に携わり、1992年の東洋醸造株式会社との合併にかかわって、酒類事業部企画管理を部長として担当し、酒類事業部の売却後は、旭化成アミダス株式会社で、テクノリサーチなどの仕事において成果を上げ退職された。氏の話にもあるように、入社された時は売上高の2/3を繊維が占めていた、と同時に、1972年は多角化の2つの大きな方向が始まった年でもあった。水島で年産35万トンのエチレンセンターが完成し、また、今日の稼ぎ頭となっている「ヘーベルハウス」の本格的展開が始まったのである。さらに、74年には医療部門へ、80年にはエレクトロニクス部門への進出がなされている。旭化成株式会社のホームページの会社沿革を見ると、1983年のLSIへの進出から、1992年の東洋醸造との合併の間が最も長い空欄になっている。これらの事実は、団塊の世代の大卒エリートが企業の中でそれなりの役割を果たすようになるのが80年代と考えられることと合わせると、彼らは、高度成長期とオイルショックを経て、日本の大企業がその発展の方向性、そのための組織体制をほぼ固めた後に、そのレールをひた走ったという、我々の「予測」を裏付けるようにも思われる。

秋山氏の企業人生は、稀代の経営者宮崎輝が1961年に52歳で社長となり、石油化学工業への進出を実現して体制を固め、1992年の急逝まで32年にわたって文字通り君臨した時代と重なっている。宮崎は東大法学部を卒業した後旭化成に入社し、1948年の延岡における1か月のストにまでなった大労働争議を勤労課長として収拾し、また、社長就任時のカシミロン不況を労使協調で切り抜けるなど、労務対策で大きな役割を果たしながら、同時に、「衣、食、住」の総合企業を目標に掲げ、繊維企業から多角経営企業への転換を実現した。秋山氏は宮崎氏にその能力を見いだされて、順調な昇進コースを歩んだが、氏の急逝に伴う「政権交代」、選択と集中への経営方針の転換によって、経営の中核への道を阻まれることになった。秋山氏のキャリアは、団塊の世代の大卒エリートのあり方を探る我々にとって、彼らのトップマネジメントとのかかわりという問題を提起する。

秋山氏は、入社後3年間の川崎工場での勤労担当、3年間の労務部所属に所属した。氏によれば、労務は宮崎会長のキャリアもあり、また、当時の旭化成がなお労働集約的事業体であったことともかかわって、重要部門であった。ここには、いわゆる日本の経営の「労使協調」を考える上で重要な鍵がある。それはともかく、氏の部署転換はジェネラリスト

の例ではない。月 100 時間もの、しかも今日の言葉でのサービス残業が 1 年続き、体を壊しての配置転換であった。日本一の福利厚生を目指したとされる旭化成の労務部にとって皮肉な事態であった。その後の中堅時代は、15 年間財務から動いていない。アイルランドでのカシミロン工場建設の失敗がもたらした旭化成の海外展開の委縮、住友銀行と第一勧業銀行を中心とする協調融資の実態、さらには、ポーランドへのマグネシア・クリンカー輸出や、ニューヨーク駐在時代の GE との特許争いの顛末など興味深い話が尽きない。東洋醸造との合併、後の食品、酒類事業の売却は、秋山氏の企業人生を翻弄することになったが、バブル崩壊後の大卒エリートのある方の貴重な例でもある。

根っからの関西人である氏の語り口調が弱められてはいるが、学園紛争の余韻を残して入社した後、誠実に仕事に取り組んだ秋山氏の話は、我々の考察を刺激する、信頼のおける素材となっている。

中央大学企業研究所公開研究会
「多角的化学企業旭化成における仕事とキャリア」
秋山 博（あきやま ひろし）

日 時 2012年11月8日(木)15時00分～17時20分
場 所 中央大学研究所会議室3
参加者 秋山 博（元旭化成株式会社 酒類事業部企画管理部長）
清水 克洋（中央大学企業研究所研究員・商学部教授）
谷口 明丈（中央大学企業研究所研究員・商学部教授）
関口 定一（中央大学企業研究所研究員・商学部教授）

清水：それでは、ちょっと今日はギャラリーが少ないようすけれども、この会の趣旨としては、谷口さんのホワイトカラーの研究をしたいということもありますし、私も、関口さんも日本の人事制度、雇用制度がどういふふうになっているのかと知りたいのです。関口さんはアメリカのとくにGEの雇用、人事管理を研究しておられます。谷口さんも、GEは重なっているのですが、アメリカの大企業というテーマで。私はあまりそういうことではないのですが、日本の雇用問題に関心があるということで。前は千代さんに日立のことでお聞きして、こういう形でしか聞けないことも随分あったものですから、わりあい関心を持ってみんなに聞いてもらえたと思っています。今日は秋山さんをお願いしよう。さっきも申し上げましたが、できるだけ一つの集団というものを考えたほうがいいのではないかと、今日来ておられない梅崎さんというオーラルヒストリーの専門家の助言もありましたので、一応今のところは一つの均質な集団(注：1972年に京都大学経済学部を卒業したという共通の属性を持つ集団)としてお話をいただこうと考えております。あと秋山さんは大学時代の知り合いということ。大学時代には「学生会」という、ここでいうと「ゼミ連」かな、あの当時はだいぶレベルが高かったように思いますが、その委員長などもやっておられて、もし研究者になっておられたら、どういうことになっておられたかなと思ながら……。私もいろいろ教えられたことのほうが多かったのです。旭化成に入られて、以降の話を知りたいということで、よろしくお願ひします。

秋山：今、お話がありましたように、清水さんとは大学時代の友人です。今回も旭化成の会社での経歴を君なりに話してくれということ。ここの研究会の意向とはそれることもあるかもしれませんが、自分の会社生活40年近くいたことについて、自分なりの総括も含めて順次話をしていきたいと思っています。僕はサラリーマンが終わってから、現在、調停委員として家事調停をやっています。けさ方も離婚調停があつて、中央大学に来るのは生まれて初めてで、間に合うかなと気にしていたのですが、2時半ごろには到着できました。ここ20~30分、清水さんと雑談していたのです。1時間ぐらい僕なりにしゃべっていいわけですね。

資料もいっていると思いますが、まず自分がどういう職歴・経歴でいったかということですが、旭化成にずっと勤めていましたから、旭化成とはなんぞやということ5分10分でまずお話ししたいと思ひます。2ページに旭化成の沿革が書いてありますので、そこからお話しさせていただきます。あまりこと細かくは言わないつもりですが、旭化成は創立何年かというのは2つ説があります。旭絹織が設立された1922年ということで、これからだと90年。それと1931年に旭化成のアンモニア(延岡アンモニア絹糸)ができたということで、公式的には1931年5月21日が創立日になっています。ベンベルグ、レーヨンなど、戦前はそのようなものが主体でした。東レというのは、昔は東洋レーヨンでした。帝人も帝国人絹糸だと、クラレも倉敷レーヨンという形で、大体同じような業態になっているのです。戦争前は、ここには書いていないけれども朝鮮などに出て、当時は日窒グループといわれていました。結構、軍需産業などに関わっていました。水俣の有名な日本チッ

ソ、積水化学などは兄弟会社に当たるのです。戦後 1946 年に名前を旭化成工業株式会社としたのです。あとあと旭化成の宮崎会長の話をしますが、当時、戦争直後、労働争議が日本中にあった時期です。GHQ がストをやめろということが出ていた時代です。あの時代は延岡も大争議があって、共産党の書記長が乗り込んできて、1 カ月間ストライキを打って、大争議を打ったけれども、それを治めたのが当時の勤労課長の宮崎さんです。一方で組合はかなり過激だったということ。それで第 2 組合ができてしまったということがありました。それで宮崎路線が、若くして社長になって以降、もう 40 年近くもナンバーワンの座を占めたことになっています。

事業的にはダウ・ケミカルと旭ダウ株式会社を川崎につくって、ここでプラスチックやポリエチレンなどケミカル関係にかなり入っていったということです。一般消費者に有名なのはサランラップを 1960 年につくったのです。それから 1967 年、軽量気泡コンクリート、商品名「ヘーベル」といいますが、この建材は軽くて耐熱性もあって頑丈だとヘーベルの板ができました。これが建設資材になって後々はヘーベルハウスとなり、今かなり利益頭になっているのです。70 年前後から水島地区に大コンビナートが今でもあるのですが、そこの一画に入ってケミカルを大々的にやろうということで、ちょうど私が入社した時期がまさしくケミカルの水島で主に三菱化学と共同でエチレンセンターをつくって、ケミカル部門の礎がばっちりできたということです。それと併せ、ヘーベルハウスが本格的に 1972 年に売り出したのです。たまたま、僕の入社時期がエチレンセンターを開始した、ヘーベルハウスを売り込んだと。それからちょうど僕の入社研修式が 4 月から 5 月にありましたが、当時、沖縄返還という形で糸を売って縄を買ったという話があるのです。売られたのは糸、繊維。そのときの宮崎社長が時の政権にたてついて激昂したのです。後々、消費税導入のときにも大げんかするのですが、かなり気骨のあるお人でした。こちら辺で旭化成の礎ができて、あとは多角化ということでエレクトロニクス関係、医療関係、医薬関係に入っていったのです。

僕の肩書きは酒類事業部企画管理部長をしていたと出ていますが、その関係でいうと 1992 年に東洋醸造株式会社と合併。東洋醸造は当時の旭化成が筆頭株主だったのです。医薬関係と「ハイリキ」「富久娘」といったお酒をつくっていたのですが、旭化成は医薬部門を強化しようということで東洋醸造を約 420 億円で、銀行が持っていた株をどんどん買う形で吸収合併したのです。同じ発酵という分野で、お酒は付録でといっではいけません。旭化成としてお酒は、はっきり言って異分野ということでやれる能力はなかったのです。お酒が付いていたということでお酒も面倒を見るという形です。その 420 億のときに、長期信用銀行、東海銀行、第一勧業銀行にそれぞれ百何十億の小切手を 3～4 枚持って行って、銀行に行って、ヨーイドンで株券とこういう形で交換をしたのが私です。生まれて初めて 100 億以上の高額な小切手を持って行って。2001 年に旭化成工業から旭化成株式会社に社名変更。これは主に総務部の広報的な観点からやったのです。英語にしたら Asahi KASEI Corporation になって、以前は、Asahi Chemical Industry Co.ltd だったので社名

でこの会社は何をしているか分かっていたのですが、Asahi KASEI Corporation になると、不動産でもやっている会社なのかという話があって、当時、反対意見も結構あったのですが、総務部は基本的には山口会長が当時、管轄していたのでそれが通ったのです。

せっかく東洋醸造と合併して酒類事業進出となっていました。案の定、2002年に耐ハイの部門はアサヒビールに売ってしまいました。清酒部門をオエノンホールディングスに売ってしまい、酒類事業は消滅しました。せっかくある程度「ハイリキ」などでもうかっている酒類事業、僕はそこの企画管理部長だったから、売るなという気持ちが強かったのですが、旭化成がアサヒビールの筆頭株主で10%ぐらいあって、役員として山口旭化成会長が行っていたのです。むしろ、そっちの要請で売るといような形になって、そこから私はいわゆる旭化成社内のお世コースから外れたということになりました。当時、なぜアサヒビールの筆頭株主になったのかというと、1981年か82年に旭化成が初めて大規模な海外進出してアイルランドに大紡績工場を、当時のアイルランド政府のグラント(支援金)も含めて、アイルランドのへんぴなところにセーターなんかのアクリルの繊維をつくる工場を造ったのです。ところがそれから2~3年で、うまく立ち入らずに200数十億の大赤字を出したのです。その大赤字を埋めるために当時、福利施設のテニスコートを売った、住友銀行の株を売った。それでプラマイを相殺してやったのです。そのとき、住友銀行の株を売ったら、お金が現金としては出てきたわけです。当時、アサヒビールはちょっと怪しげな団体が筆頭株主でした。あの株を旭化成が買ってくれということがあったのです。それで、アサヒビールの筆頭株主になったのです。住友銀行がメインの銀行だったのです。そういう関係でアサヒビールの株を持って、山口会長がアサヒビールの役員も兼ねるといことになって、お酒の関係が出てきたのです。そういう裏話もあるのです。

2001年あたりから、従来、旭化成の事業部といていたのがそれぞれ一つの独立事業会社、旭化成ケミカル、旭化成エレクトロニクスのような分社制度になっていったのです。いろいろな企業風土、職階、社員処遇など、かなり社名変更あるいは分社化によって思想的に、従来の旭化成とはがたっと変わるような感じになったのです。宮崎さんの場合は「ダボハゼ経営」、多角化経営という形でどんどん広げていったのですが、その時点から「選択と集中」という話があって、旭化成は子会社や事業部を従業員付きで売ってしまったというのが立て続けに出ました。それだけではなくて、希望退職はなんと当時、月収の60カ月分。だから、人によったら3千万、3千何百万円ぐらいをプラスアルファして、優待加算特別退職という形で2000人ぐらい当時辞めてしまったのです。宮崎さんだったら、恐らくやらなかったような政策が一気にいつってしまったという時代が2002~2003年あたりからずっと続いています。基本的には旭化成はどんどん多角化していったのが資料の下側にあって、技術的な関係でどんどん新しく事業を展開していったと。初めは多角化と高度化による成長の歴史でしたが、繊維関係がちょっと落ち目になっていったときに、繊維技術を応用したような形で合成繊維や石油化学に出て行って、そこからいろいろ派生していったと。技術的な連関から、どんどん新しいものにいったのです。住宅もやるのか、半導体もやる

のかというのが宮崎さんの時代で、「なんや、ダボハゼ経営や」といっばいいわれたのですが、結果的には後々これが結構支えるようになっていったのです。

売上推移については、僕が入社したときの1972～73年は売上が2918億、1兆を超えたのが1995年です。直近で今年の上期の実績と下期の予想は1兆6850億。入社したときは2900億のうち、繊維が1870億売上。当時、僕らの採用試験のときも、大体売上の3分の2は繊維ですよといわれていました。繊維の部門が一番華やかな時代があったのです。繊維がどんどん少なくなってきた、今や1000億あるかないかぐらいになっていて。東証の分類も繊維のグループではなくて、旭化成はケミカル、化学の分野に分類されています。だから、ライバルは東レや帝人じゃなくて、三菱化学や住友化学、三井化学という辺りが現在ではライバルという認識でやっています。化繊・樹脂です。このケミカルという部分、これも当時はまだまだ合成繊維的なものをエチレンセンターでつくったという形でしたが、今や7000億ぐらいになってきたのです。建材・住宅は僕が入社した当時ははっきり言って、建材の板しかなかったのです。それから、どんどん「ヘーベルハウス」が入って行って、これがかなり市場競争力があって、今、5400億ぐらいになっています。売上もそうだけれども、利益的にもここが一番もうかっているのです。このねらいは、この住宅業界で単価は恐らく一番高いのです。高いけれども、売ってる層が上場企業の部課長クラス以上しかターゲットにしていないから。値引きも一切しないということで、今や上場企業の偉い人がヘーベルハウスを買うことが彼らのステータスになりつつあるということですから、利益率は非常にいいです。ただし、営業マンがものすごく営業しています。朝昼晩、それから土曜日、日曜日という形でやっているのです。

それから、どんどん多角化で、昔、食品では旭味っていう、味の素と間違えるけれども、旭味のようなグルタミン酸ソーダなどをつくっていたのです。結局、これも2000年ごろにJTフーズに食品事業で丸ごと従業員付きで売ってしまって、3～4年前、中国の毒ギョーザ事件があって、テレビでごめんなさいと謝っていたのは、皆、旭化成から行った人らしいのです。発酵化学ですね。食品と技術的には関連するところがあるのですが、食品はそういう形で2000年ごろに全部やめてしまって、むしろ医療・医薬に集中しようと、ちょっとずつこれが今増えてきたのです。半導体についても、ある半導体で光をパッと当てて感光するときに、感光樹脂というものを旭化成は昔から持っていたのです。その技術を使うという形で半導体の部門に出て行って、汎用性ではなく、どこに入っているかといったら、こういう携帯の小さな素子があって、それが独占状況に今なってきた、これがもうけ頭になっているのです。ですから、40年ぐらい前と事業部門に栄枯盛衰があって違っているけれども、売上トータルとしたら3000億ぐらいが1兆7000億ぐらいになっているのですが、三菱化学、住友化学をライバルとしているということですが、1兆円になったときは三菱や住友に売上で瞬間勝っていたのです売り上げで。三菱化学などいろいろなところを吸収合併した、あるいは買収した、M&Aを掛けたという形でどんどん大きくなったのです。旭化成はそういう戦略は極めて下手というか、やる気がなかったということです。

前にアイルランドの事業で失敗したことがあって、あれに懲りてなかなか海外に踏み切るのは。当時、国際財務担当はヨーロッパで資金調達をしたのですが、失敗したあと、査問委員会的のものができて、まだヨーロッパで頑張っただけで資金集めはできませんといえばよかったのに、なまじ無理して集めたからと、変な発想でえらく怒られました。当分それ以降、海外にはヘジテイトした時期がずっと続いています。この辺が大体、旭化成の概略、歴史と事業内容です。

私の職歴を説明させていただきます。生まれたのは昭和 24 年 3 月 15 日。団塊の世代、狭義の意味でいったら、私が一番最後の団塊の世代の一番しっぽだという話もあります。広義では昭和 25~26 年までだという人もいますが、一応、団塊の世代です。しかも生まれ育ったのが、今一番有名な尼崎市です。尼崎の変死・怪死事件から近いようなところに就職するまでずっとおりました。ものすごく、当時は活力があつて、ある意味ではガラの悪い町で生まれ育ちました。あれから何十年もたつのですが、あまり変わっていないような気がしているのです。家業は地域の米屋さんだったのですが、父親は本来、戦時中は戦闘機的设计技師。今でいうと新明和、昔は川西航空機とって西宮や宝塚に工場を持っていたのです。地下で図面を描いていて、パッと上がれば工場が全部なくなっていたとかいうことで、最後まで戦争には行かず図面を引いていたそうです。戦争で負けちゃったから、もうこんな会社は立ち上げられなかったということで、母方のやっていたお米屋さんをそのまま引き継いだのです。私も米屋になるんじゃないかなって、小さいときは思っていました。当時、僕の記憶に残っているのは中学校は一学年 14 クラスあつた。一学級 55 人ぐらい。だから、一学年だけで七百何十人で、中学 1,2,3 合わすと 2000 人超えていたような時期です。小学校のときなんか、確か瞬間的に二部制とかいって、昼だとか、朝だとか、まさしく非常に人数の多かった時代です。

どうしたわけか京都大学の経済学部を受けたら通っちゃったのです。一応、家業があつたから、おやじにいわれたのは「家業を手伝え」と。ということは、下宿はさせない。それから、学費なんかは自分で稼げと。だから、自分で主に家庭教師などをやっていたのです。入学して、さあ、勉強しようかなと思つたら、大学紛争が突然荒れた時期でした。卒業する直前までまるで授業がなかったなという感じで、あまり勉強しなかった記憶はあるけれども、幸か不幸か勉強に対する渴望が、勉強せないかんと思つて、卒業した後、むしろ会社に入ってから一生懸命勉強したという感じがありますが、そういう雰囲気でした。旭化成に入社したけれども、なぜ旭化成に決めたかということですが、当時の就活は売り手市場というか、特に京大生などは就職には苦労しなかったけれども、僕は一言でいうとメーカー勤務、生産点で働いている人と現場を共にしたいという意向で、主にメーカーをいろいろ受けたのです。日立も通つたけれども、幾つか通つたけれども、最後は健診で落ちるわけです。僕は生まれつき肝臓が悪くて、肝機能がかなり。見る人が見たら、色が黒かったり、目が黄色がかったのです。おしっこはかなり黄色くて黄疸があります。きちんとチェックしたら、それが分かってしまつて、せつかく受かったけれども、形式です

よといわれていた健診で落ちて、どういうわけか、旭化成の健診、そういうのも調べたと思うけれども、そのままいっちゃったという形で、メーカーには固執したけれども、必ずしも旭化成に固執したわけではありません。入社は72年の4月でしたが、入社式が4月18日という中途半端な時期でした。京都大学を卒業するかしないかというのは大学のストで3月まで分からないような状況になっていました。4月18日に大阪駅から夜行寝台車「銀河」というのに乗って、次の朝8時になると大分辺りで目が覚めて、それから日豊線に入って延岡の駅に着いたわけです。生まれて初めて延岡に着いて、タクシーをつかまえて「旭化成」って。「お客さん、旭化成のどこですか。レーヨン工場ですか。ベンベルグ工場ですか」といわれて。タクシーのおちゃんが気が付いて「アッ、大卒の入社式ですね」と勝手に入社式のところまでタクシーが運んでくれるという、全くの旭化成城下町。だから、バス停も「レーヨン工場前」とか、「ベンベルグ工場前」とか、「××工場前」とか。地名も旭町3丁目とか、2丁目とか全部そうなっていて。今はもっと減っていますが、当時、旭化成の工場の人は1万人近く従業員がいたのです。

比較的小さな飲み屋が多くて、飲み屋で横に付いたお姉さんが、「私は10年前、あの工場にいました」という人ばかりで。そこら辺でどんちゃか騒ぎしたら、次の朝には勤務課長にはあそこで飲みつぶれていたという情報が、ただちに入るような小さな町というか、そういう連絡網がしっかりしているようなところでした。当時、技術屋も入れて170人ぐらい大卒入社があって、うち70人ぐらいが事務屋だったと思います。入社して1カ月近く幹部の講話だとか、会社の歴史、ビジネス文書づくりだとか、あるテーマを与えて班別で問題解決をするだとか、あるいは工場の三交代の勤務もやっていたのです。昔、女子の寄宿寮だったところに二十数人単位で班別で部屋割して雑魚寝して、そこで行動を共にすること。朝一番に何をするかというと、1時間ぐらい走らせるのです。一番最後は班別対抗マラソンということで、僕も4キロぐらい走ったけれども、こんな会社かとちょっとびっくりしたのです。朝飯に納豆とヒジキとみそ汁ぐらいしか出ないのです。僕ら大阪の間人は「納豆なんて食うか」と言う感じで、それではヒジキのみ。何も食うものがないと、夜に栄養を吸収していたような感じでやっていました。三交代、工場に入ると人がウンカのごとくいまして。僕も工場の三交代につき、繊維の束が棒に引っ掛かってぱらぱらと落ちてきて、これを次の列に移すだけの作業を6時間以上続ける。今は違います。今は完全な機械化だけど、こういうことが当時のレーヨン工場です。ベンベルグはわりと高速で糸がざーっと流れてくるのです。その流れてくるどこかのタイミングでちょっとすくい上げて、隣の列へパッと切り替えるというやつが、僕なんかタイミングが分からなかったから、変なときがあるとブチブチと切れて、大卒の新入社員が三交代の研修に入ったら、収率が10%以上悪くなるというのがありました。職長さんが僕にべたっとへばりついて、僕がぐちゃぐちゃと悪さをしたやつを彼が結局直して行って。それは申し訳ないとは思ったけれども、「いやいや、将来、幹部になる人だから、我々の働く現場をよく見てください。あなたたちが頑張らなくては、この会社は」という感じの人ばかりいて、そういう意味では感

動したのです。まあ労働集約的な感じのところでした。それが4月18日から5月の1カ月間、その間に沖縄返還の日が5月何日かにあったことを今でも覚えています。研修最終日の前日、配属の話があって、当時の人事部長と最終面談がありました。「きみは尼崎出身だったよね、あの公害の汚い」と、失礼なやつだ、「汚いこだ」と。「じゃあ、川崎でもいいよね」という感じで(笑)川崎の工場の勤労課のほうに。当時、川崎もいろいろ公害問題がありました。研修が終わったときに、逆の夜行寝台車に乗って、止まるたびに大分工場でぼろっと何人か落ちて、それから水島工場でも何人か落ちて、大阪でぼろっと何人か落ちて、名古屋でぼろっと落ちてという感じで、それが結構面白かったというか、あいつら、ここで降りたなという感じでずっと行きました。

清水：何人、川崎に降りられたのですか。

秋山：川崎にはね、技術屋は覚えてないけど、事務屋は3人だったと。もともと宮崎さんの発想なんだけど、半分以上は工場の現場で何年か鍛えるということでした。それと、もともとこいつは営業だというやつだけごく少数、大阪本社と東京本社に行くけれども、ほとんどはまず初期の研修みたいな、工場勤務。7割近くはどこかの工場に降ろされていくという感じです。

川崎では何をしたかという、要するに本社の労務部の施策を各工場で実施することが一つ。それから、川崎労組、もちろん会社全体の労組もあるけれども、川崎単組もあるから。単組の窓口としての勤労の役割だとか、あるいは工場の福利。場合によっては運動会のセッティングから、若い寮の人のガス抜きみたいなことをやるとか。それから一部は、川崎の工場で三交代の人を採用する現地採用に当たっていて、これも大変だったので、この横浜の近くの工業高校などの高校をまわって、タクシーで1軒1軒まわって。当時はなかなか来てくれなかったのです。三交代、例えば合成ゴム工場なんて臭いはきついわ、仕事もきついわということで、入れても結構辞めちゃうのです。そこへどんどん補充、補充という感じで、そういうのが多かったのです。当時は給与も現金支給で、万円札や千円札を並べて、勤労とか関係者を総動員でバースと袋に入れて、袋詰めして。最後に12円余ったというので、もう一回全部やり直せということも。そのようなことをやっていた時期がありました。当時、一番最初に僕がもらった初任給は今でも覚えているけれども、6万6000円でした。そこで4年近く、ある意味では会社としたら、ちょっと旭化成の風土に慣れておけ、工場に慣れておけとか。特にここで業績を上げるということではなくて、そこら辺で労務的なセンスがあったのか、どうして私が選ばれたのか分かりません。新人の3年か4年あたり支社に配置されて、今度は本社の労務部、全社の労務企画、全社の組合対応というところ、それが本当の適性を見た配属らしいのです。僕は当時、川崎工場で当時の上司に、自ら「組合をやりたい！」と手を挙げたら、「きみは過激だから駄目だ」といわれて、それで逆に組合の対応をする労務部にまわされて。当時、同期生で川崎工場の勤労課に来て、慶應を出た大金持ちのお坊ちゃんと僕が思っていた人が組合に引っ張られて。その人はゆくゆく20年ぐらいたってから、旭化成全体の組合長になったのです。

川崎工場の勤労を卒業して、なんと労務部労務企画課、これは泣く子も黙るエリート軍団と一般的に言われて、僕は肩書きもなかったけれども、工場の部課長などは秋山が行くって言ったら、みんなビリビリして、非常にきちんとした対応してくれたのです。当時、三宅さんが労務部長でした。この人は昔、東大の社研でばりばりとしていた人なのです。こちらの会社に来て、「俺は民間企業に来たけど、全国で一番立派な福利制度をつくる」と燃えていました。立て続けにいろいろな福利政策を。当時、確かに全国大会社の中で一番の福利制度をつくったのです。この人使いの荒い人に仕えて鍛えられて、泣くこともあったりしたのです。当時は毎月100時間以上の残業、しかもただ働き残業は当たり前でした。そういうのが1年以上続いて、僕と同僚も皆ばたばたと1カ月、2カ月と入院しました。そういう時代がありました。

清水：労務部というのは人事部の下にあったわけではなくて、独立していたのですか。

秋山：人事部とは別にあった。当時はむしろ労務部のほうが一等上に見られていました。宮崎会長は労務上がりで労務部にそういう人間をよく置いていたのです。だから、労務部とはマスの対応、人事部はこいつをどこにはめるとか、こいつについてどうしようという個の展開があるのですが、僕たちは主に労務企画だとか、組合との対応という感じでした。ここで4年近く働きました。そのときに僕は結婚したのです。もう、よれよれの状況で結婚して、当時、仲人をやっていただいたのは部長だったのです。このときの後半に、もともと肝臓が悪かったのですが、100時間以上働いたことでひっくり返って入院したのです。どこまで会社に伝わったのか知りませんが、当時の医者がか種か脅しですけども、「おまえ、このままだったら長く生きられない。出世はあきらめろ」といわれたのです。それは摂生しろという意味だと思います。そんなことも言われ、そういうことも踏まえて、三宅さんも自分が仲人した奥さんを泣かすようなことになってはいけないと思って、今度は新しい国際財務担当に移りました。財務部は昔からの組織ですが、国際財務というのは当時では財務部では新しい課だったのです。新しく海外資金調達を考えようと。従来の住友や第一勧銀など銀行から借りるだけではなくて、もっと海外を見て調達しようとして新たに作ったのです。当時、僕はここに転勤になったのですが、同じ事務所の8階だから、転勤したという気はないけれども、労務部から財務部に移ったときは、こう言われたの、奴隷船からクイーンエリザベスに乗り移ったようだろうと。奴隷船でひたすら櫓漕ぎする人間が、クイーンエリザベスみたいに「海外出張や」という感じで行きました。当時は旭化成の各事業部も海外の展開は全て商社任せだったのです。彼らにとってはほとんど国内取引と同じようなものです。商社に丸投げではまずいということで、海外にも事業展開しなければいけないし、営業部隊も海外のセールスをつくったのです。各事業部が海外に展開するにあたって金が必要だから、海外での金をかき集めるような方策を考えなさいということで、国際財務担当というのが出てきたのです。ここもある意味ではエリートがかなり集まりました。英語はもちろんのこと、交渉事ができそうなやつが集まったのです。さあ、やるぞといったときにアイルランド事業でずっこけて、それで海外はみんな萎縮してしまって、

全社で査問委員会的組織をつくられて、どうして失敗したのかと、あの場所を選んだのがよかったのかどうか、ああいう事業をあそこに持っていくことはよかったかどうか。国際財務が頑張って金を集めたからというような変な非難まであった時代がありました。それ以来 10 年以上、旭化成の国際展開は遅れて、今なお、どちらかというとドメスティックな企業になってしまっているのです。

個人的には面白い国際的なトピックスとして、マグネシア・クリンカーといって溶鉱炉の内側に貼る耐火煉瓦があるのです。これをちょうど政変が起こりそうなポーランドに売るときがあつて、最後は制度金融、輸銀から、バンクローンを引き出すということで、輸銀との交渉を僕が。現地ポーランドへ行った人は英語がぺらぺらの人で、工場とは常時国際電話でやりとりしていたのです。ポーランドも、軍事政権になるかならないかのときに、現地の英語ぺらぺらの判断で、まさしく土壇場で、とにかく物を出したと。こっちは銀行からローンを引き出して、旭化成としては万歳。それから 1 カ月もたつと政変が起こってしまって、日本の銀行は、輸銀は回収しきれなかったかもしれない。あるいはオランダの某社へプラントを出すということで、そこもいろいろ貿易金融あたりをつくりました。ダッチギルダーといって、オランダは当時特殊な通貨だったのです。どういうリスクヘッジをするかということについても、いろいろやりました。香港のペーパーカンパニーをかませ、そういうのもやったということで面白かったです。輸出をするときに輸出許可証が当時は通産省がなかなか出してくれなかったわけです。事業部の担当が中曽根通産大臣の息子の中曽根弘文さん、今、自民党の参議院議員会長ですが、その人を連れて一緒に行つて。通産省の大臣の息子がこの事業に関わっていますというような話をしたら、向こうは急に態度が変わって、「ははあ」という形で許可をもらったとか。そんなのがあつて、結構面白い時期がありました。

国際金融を展開するべきと、僕はニューヨークの駐在が 82 年から 86 年までの 4 年ちょっと、エンパイアステートビルの 72 階におりました。一応、旭化成アメリカという現地法人になっているけれども、実態は各事業部の駐在員が集まって、旭化成アメリカが指示しているのではなくて、本社の各事業部長がいろいろ指示して動いているのです。管理部門から出たのは僕だけだったから、トレジャリー アンド セクレタリーという言い方が面白かったけれども、日本でいったら金庫番兼雑務みたいなことをそこで 4 年間近くやりました。そこでは国際金融だとか、確かに外国人といろいろお話しはしましたけれども、特にそこで財務部のために何か実績を上げたということではなくて、雑務担当、出納担当、旭化成からの要人のアテンドが多くて。それはそれで、あとあと人脈的に役立つけれども、当時はなぜこんなことを自分がしなければいけないのかという思いがよくありました。

僕がその事務所の留守番をしていたら、ドアをたたく人が来て、GE の代理人弁護士だったのです。留守番だから開けて聞いたら、旭化成の商品名「ザイロン」というテレビの外枠のようなプラスチックの製法が GE の特許を侵害しているということで、旭化成の出先である旭化成アメリカに来て、この訴状を渡すということ。自分は赴任して 1 週間しか

たたないのに、そんな知財の法律なんてほとんど知らないのに、しかし、何か怒りまくっているということは理解できた。一応本社につないで、当時、旭化成のプラスチックをソニーのテレビに使っていて、ソニーも旭化成と一緒に訴えられて、ソニーアメリカと行ったり来たりして、どうしようという話をして。かなり本格的なアメリカで知財等の裁判がありました。裁判そのものはお世話しなかったけれども、いろいろ来る人の晩飯などの面倒見をよくやっていました。このまま続けていたら、弁護士費用が膨らむだけだから、金で解決しようということで、旭化成は金を払ったのです。決して特許侵害とはいっていないけれども、金を払ったから、やはり何か後ろめたいことがあったのかなという気がするのです。そういう形で一応決着がつかしました。ニューヨークはニューヨークなりに面白かったのです。

ニューヨークから戻ってきて、今度は財務部の財務担当で従来のメインバンクを中心とした銀行借入、それからメインバンクのお付き合いなどの実務的中心者になったのです。当時面白かったのは、例えば住友銀行で 100 億借りたら、DKB から 100 億借りる。その半分が三菱銀行と富士銀行。またその半分が東海銀行ということで、この黄金比率をばっちりつくって、そのようにがちがちの借入構造を銀行さんと我々がつくっていたのです。仮に 1000 億要ることになったら、その比率で協調融資という銀行融資をやっていたのです。なかんずく、住友と DKB 彼らにとっては不本意だけど、我々は両方うまく付き合っ、両方がメインバンクという形で、決してどこかに牛耳られないような制度をやっていたのです。時折、旭化成の経営会議のメンバー、代表権を持った人と住友の代表権を持った人と決算説明会と称して、旭化成の社長は当時だったら住友の磯田さんに決算説明して、そのあと大宴会をやるということで、その大宴会も私は吉兆、金田中等セッティングしていたという時代がありました。もう一つは旭ファイナンスという社内銀行をつくって事業部は一切金のことを考えなくていいと、資金があるとか、足りないとか、全部旭ファイナンスが面倒を見るというシステムも財務部の知恵者がつくり上げたのです。

清水：それは会社内部でしょ？

秋山：別会社をつくった。それは単なるペーパーカンパニー。実態は財務部が仕切っているのです。1990 年ちょっと前から、いわゆるバブルになってきたわけです。そのときは銀行から必死になって金借りなくてもいい、要らないという状況に、むしろ金が余ってきたような状況になってきたのです。旭ファイナンスは運用も一部やりだしたのですけれども、これが当時バブルで変な株式投資をやっているところが多かったけれども、旭ファイナンスの場合は手堅い運用ばかりやっていて、一時、逆の意味で非難を受けたけれども、結果として最後は変なことをやらなくてよかったという感じになりましたが、そういうことも一応やってきたのです。僕が面白かったのは、1990 年前後に韓国がアクリル繊維、セーターなどの材料になるやつですが、ダンピングで日本に輸出して、北陸なんかの産元、機織りが困ってしまっているということで、国際的な司法に訴えようという話になって。そのときの繊維産業連盟の会長である宮崎さんが音頭を取って、旭化成の管理部門から 20 人ぐ

らいの人を1カ月ぐらい出せと。北陸の産元に行って、1戸1戸産元をまわって被害を受けているという立証をしてこいということで、僕なんか1カ月ぐらいは新潟の産元地域をまわって調査しました。ところが、おじいちゃんとか、おばあちゃんとか家族経営が多くて、決算書を出すことも難しく、被害に遭っていることを立証するのはなかなか難しかったのです。僕らの資料をうまく全体集計して、被害を受けているとうまくまとめた人は、それから2年ほどしたら役員になっちゃったのです。それはそれでいろいろ北陸地方の家族経営の機織りなどの状況もわかって面白かったのです。宮崎さんが事業展開しようと、医薬にもっと広げていこうと、東洋醸造を吸収しようということだけでも。当時の大株主は旭化成で小川さんという人がいて、向こうで社長・会長になったのです。何のことはない、昔、旭化成の社長の座をその小川さんと宮崎さんと若いときに争ったのです。僕から言わせると、その怨念があって、東洋醸造を吸収して小川会長は用済みだという形になったのかなと思います。旭ダウのときも同じように、昔、社長のライバル同士だった人が旭ダウに行ったのです。昔けんかした仲間を、宮崎さんが追放して俺が勝った、俺が勝ったというような感じでした。

ところが、90年ぐらいまでは宮崎さん、宮崎さんと言っていたけれども、91年、宮崎さんが急に亡くなられたわけです。もう30年以上ナンバーワンの座を占めていたけれども、このときに築地本願寺だったかな、大葬儀があって、政財界の人が何百ではない、何千人と来られました。その裏方の事務をやっていたのです。一番面白かったのは、仮通夜、その仮通夜は正式な場所に出てこれられないような人たち、いわくつきの人達に来る仮通夜があって、その門番を僕がしていたわけです。そのときに旭化成の経営会議の幹部の人たちが来て、そのお寺で次に誰がナンバーワンになるかということ、正式な取締役会ではなくて、どうするのかの話があったようです。当時、自他ともに次は俺だ、俺がナンバーワンだと思っていた人がいたわけです。ところが2位、3位連合が結成できて、こっちの1位が負けてしまったのです。次の弓倉社長は3年で病気になり、自動的に3番目の山口さんがナンバーワンになって、山口さんがそれ以降20年近く旭化成を牛耳っていたという形です。取締役会でいろいろ議論したりすることではなく、結局そういうところで決まってしまうということです。91年に宮崎さんが亡くなって、財務部自体が宮崎さんの金庫番だと、言われていましたが、あつという間に財務部が凋落したというか、人が追い出されたのです。山口さんの息のかかった総務系の人材が財務部長になって、当時いた財務部は結構元気のいいやつはほとんどどこか外に出されて、私はお酒の事業部に行ったのです。だから、初めて事業部に出たけれども、旭化成は東洋醸造の医薬を買ったつもりが、おまけでお酒がついていたところの企画管理部長という形で行きました。

ここは基本的にお酒は旭化成の営業や管理部門はやったことがなくて、東洋醸造の人が酒屋さんや卸しの人の営業を一生懸命やって、とてもじゃないけど我々は急に落下傘で入ってもやれないのです。東洋醸造を買収したけれども、実態は東洋醸造の人たちがにぎっていたという。普通、買収したら給料とか賞与は下がるのですが、彼ら東洋醸造は旭化成

の給与水準に上がったのです。それで自分たちも実体的には思うようにできたから、東洋醸造の人はよかったと思うのです。「ハイリキ」というお化け商品があって、金額は忘れたけれども、1本100円で売ったら60円か70円ぐらいはもうけになる。

清水：缶チューハイの「ハイリキ」ですね。今でも売っているけれども。

秋山：あとでアサヒビールで。そういうことで「ハイリキ」の一本足打法だったけれども、それでもうかっていて、東洋醸造の職員はそれで頑張っていたのです。本来、旭化成がやるべき事業かどうかについては異論があるという形がずっとあったのです。山口会長はアサヒビールの筆頭株主で役員をやって、アサヒビールと酎ハイの「ハイリキ」は同じフィールドだということで売ったのです。東洋醸造を買う手続きをしたのは僕だけけど、売っちゃう構想にまさか巻き込まれるとは思わなかったのです。僕はせっかく酒類事業部の中期計画とか、予算をつくって、さあやろうと音頭をつけたにも関わらず、当時の僕の上司だった役員がはずされて、完全に山口さんの子飼いが、お酒の事業を管轄する役員になって。僕とは考え方以前に肌が合わなくなってきた感じで、酒類事業部企画管理部長も追われるような形で。向こうは山口さんの意を汲んで売ることが既存方針だったらしくて、「おまえ、出ていけ」という形で出たのです。ちょうどその頃社名が変わり、風土が変わったという時期になっていまして、食品事業部をJTに出すとか、塩の事業部も会社ごと売ったとか、希望退職を2000名ぐらいやったのです。それぐらいやると大体復調するのです。その時点で私はここで書いてある2000年10月、人事部兼旭化成アマダスに出されました。

旭化成人事部だけれども、むしろ仕事は旭化成アマダスとって労働者の派遣事業、紹介事業などを主に旭化成グループのためにやっていた旭化成アマダスの中にほうり込まれて、主に旭化成から切り捨てられた事業部の技術屋を、クビにはできないのですが、事業が撤退したから余ったとか、技術そのものが陳腐化して結構優秀なドクターなどがあるけれども、これをどうしようかという形で、「引き受けて、そいつらをうまく使って事業をつくれ」というのがありました。僕らの言葉でテクノリサーチ事業部だとか、マネジメントシステムとか。テクノリサーチ事業部は何をしたかという、JST（日本科学技術振興機構）が科学技術の文献の抄録をつくっているのです。主に英語の論文です。大論文が何ページかあって、これを100字か200字ぐらいの日本語で要旨をまとめる仕事をJSTから取ってきて、最新の英語論文を日本語で要旨をつくれという仕事を持ってきたのです。あるいは工場の現場の技術者はマネジメントシステムで、ISOの更新のための審査員をさせるというものもありました。だから、優秀な人たちだから、しかも結構年配の50を超えた、収入でも皆1000万円以上の人たちに仕事を作り、それで500万ほどもうかったら、旭化成としたら負担が減るだろうという発想で、そういうのを企画したのです。技術者自身もそうだけど、僕自身も「おまえもそういうところで頑張っていけ」というのは、全体の技術者で切り捨てられた人たちの部署でもあるし、僕自身もなんとなく切り捨てられて、そういったところにやられたのです。

ところが、結構いろいろ苦勞したけれども、その事業が黒字になったのです。上は、ま

さか黒字にするとは考えていなかったのでしょうか。アマダス全体の役員として、アマダス全体の事業の面倒を見ろという話になりまして、人材派遣ではなくて、就職させる紹介事業部長も兼ねることをやりました。取締役で紹介事業部長、テクノロジー事業部長、マネジメント事業部長をやって、ちょうど09年3月に60歳定年になりました。その1年前から旭化成は再雇用制度ができて、1年更新で年金をもらう年までは雇用してあげると。ただし、どういう職場に行くか保証はできないというのがあって、僕の場合は1年間再雇用で収入が4割に減ったのですが、引き続きアマダスで残任の取締役業務と、後任の引き継ぎにあたって1年やって。あともう2年3年やってもいいといわれたのですが、もういい、もうサラリーマンはいいですという形で自ら手を挙げまして、1年で終わりました。退職後半年ぐらいはぶらぶらとしたけれども、調停委員に応募しまして、今、家庭裁判所で調停委員を2年ちょっとやっています。それが大きな経歴です。

一番最後に付けました縦書きページに旭化成の業績評価・給与制度があります。本当はこれだけではないだろうけれども、段々忘れてきて、大体こんな感じだと思います。僕が入社したときの旭化成の職級・職階制度というのは、65年の10月の制度がかなり長く続いていました。群・類制度といって、基本的には学歴区分です。1類、2類は工場とか事務課。僕らは初任の配置は技事群C-1に位置付けられて、それで大体給料も決まっています。学卒の場合はE-1ぐらいまで、ほぼ自動的に年次がたてばどんどん勝手にいくのです。Fというのは課長職ですが、EからFになるとき、若干の選抜があるのですが、あくまで学卒の場合は例外者排除。極めて悪いやつだけ排除するという感じで、基本的には9割ぐらいはF職階にいつてしまいます。何年かF-1、F-2という位置付けです。F-1、F-2が課長になれる職階になります。G職階は部長職なのですが、FからGに移るときに厳格な査定や昇進面談など、いろいろやります。G職階になったら部長になります。Gからさらに厳選・選抜されてH職階、H-1、H-2になっていくときはあるのですが、どちらかという将来の役員候補グループはこのHグループの位置付けという形です。僕はお酒の事業から出される直前にH-1に。当時から、例えば55歳だったら一切昇給しないとか、場合によっては減らされることもあったのですが、H-1になると同じ部長職であっても減らすことはない、そういう職階に位置付けられました。なんと私は定年直前の59歳のときが一番最高年収。

職階制度ではないのですが、三宅労務部長が従業員行動指針たる『社員に期待する』という、旭化成の精神的バックボーンの小冊子をつくりました。当時は、大学の紛争があって過激な思想が蔓延していたでしょう。これに対抗する会社のバックボーンの基本精神、全社の労務部的な人が集まって、三宅さんが音頭を取ってこういうのを作って。作るだけではないから、特に工場のできそうな若い人を旭の青年大学へ行くことで、きちりとした学習コースの課程を取らせて、その中でも優秀な人は海外で研修させようと。わざとモスクワや共産主義国にほうり込んで、やっぱり資本主義の今の日本がいいなと感じを分からせるようなことをわざわざ出したのです。だから、工場の若い人はこの影響があっ

て、その人たちは将来幹部補佐クラスになると、工場の風土が決まっていったかなということです。それから 71 年 2 月に従来年功序列的な査定制度だったのですが、「PRS (Performance Review System) 制度」ということで、あくまで目標管理に対する業績管理をしよう。今ほど厳格ではなくて、そのようなものがありました。最初は若い工場の人も対象でしたが、84 年 5 月から E 職階や F 職階あたりがポイントだということで、職責者教育は結構、整備しました。毎年いろいろやりました。それから、職責者側は特に今度は部長職にもやろうということで、「AG フォーラム(新任部長研修)」で旭化成役員幹部がつきっきりで 3 泊か 4 泊ほど新任部長に対してやりました。96 年に WHAT という新人事考課制度ができ、これが全く業績能力評価で、年功序列だとか、何年勤務しているだとか関係ないという形のものを入れ込みました。業績評価、ボーナス査定は 7 割は業績だけで評価しますとか、能力のあるやつは昇進させますという制度が結構長く続いて、僕は部長だったときに部下に面接したけれども、なかなか大変でした。それを査定するとか、もともと目標が甘かった、辛かったとかいうことで。こいつは遂行度が 5 割なのか 8 割なのかというのは、やるのはどうしても査定する上司のさじかげんが中心になって、その査定する上司の研修会もやったけれども、それが非常に難儀しました。やはり、「うい奴」の評価がどうしても高くなってしまうような感じで。どういう制度をつくっても、やはりしんどいかなと思ったのです。

社名が変わったとか風土が変わった、あるいは優待退職加算 60 カ月というその辺の時代で、部課長の職階制度も F-1、F-2、G、参与、理事という制度もがらっと変わりました。AP、LP、EP という形になって、かなり年功要素を排して、その職階を転換するのも厳正化したのです。部長といっても業績給一本だという話で、こういうのが 10 年近く続いていて、ほぼ僕が定年になる直前あたりに職階も廃して、事業部長だったら幾ら、部下をもつ部長だったら幾らと。職階や能力に関係なく、どんなポジションについているかで決めましょうという制度になって、これは恐らく破綻すると思います。これだったら、人事異動ができないのです。たまたま、もうけ頭の事業に入っていたら、いろいろ事業部を展開できるけれども、どんどん衰退していったら、事業部自体が部とか課も縮小整理になってしまいます。これはちょっとおかしい。おかしいのではないかなと思うところに、僕はちょうど定年になってしまったから、お好きなようにという感じで終わりました。

清水：どうもありがとうございました。聞いているだけで非常に興味深いお話が多かったと思います。これだけの人数でもありますし、ざっくばらんにお話を、続きもお受けいただいてはいるんですが。どうでしょうか、質問等があれば。それじゃ、さきに、課長職に大体 90%はなるというお話ですが、大体何歳ぐらいでなることになりますか。40 歳ぐらいですか。

秋山：例えば自分の場合 37 歳。だから、40 前。第一次選抜で行く人は、40 前、38 から 39 で。

清水：F-1 というやつが、これが 38 から 39。

秋山：それで全体として 9 割いくけれども、第一次選抜は 3 割、3 分の 1 ぐらいだね。

清水：そうですか。

秋山：何年かかかるけれども、ほぼ全員が 3、4 年で必ず、学卒だったら、1 年 2 年の遅れはあったとしても、基本的には 9 割ぐらいが F-1 になれる。

清水：2、3 年ぐらいの幅で 90% ということですか。課長から部長というのは大体どれぐらいの。

秋山：それは年々でいうと総枠が決まっています、人事部としては。だから、F-1 に第一選抜でいった人は、基本的にはここで 3 年 3 年、F 職階で 6 年ぐらいお勤めしたら、G 職階には最低 3 割ぐらいいくと書いてあったでしょう。

関口：遅れていくのですか。

秋山：課長職に第一選抜でいった人は、そのうちのまた 6～7 割ぐらいかな、3 分の 2 ぐらいはほぼ年齢が来たら、そのまま G 職階へ。遅れてきた人、第二選抜や第三選抜で来た人たちが部長に行くのは、かなり面接だとかいろいろ結構厳しかった人が多かったですね。なれない人はずっとなれない人も出てきたから。G から H 職となるのは、その所属事業部の上司、役員がどれだけ力を持っているかで決まるのです。本人の責任ではないという話になってきました。

谷口：F-1 というのは主事ですよ。

秋山：そう、そう。主事が F-1、副参事が F-2 に相当します。

谷口：F-1 で主事で、主事になれば課長になれると。

秋山：そう、そう。

谷口：秋山さんは結構早いのです。

秋山：そう、僕はもう一番。旭化成アメリカのときは主任。86 年 9 月が主事だね。財務部財務担当の後半が副参事。前半はまだ主事だったということです。

関口：82 年に主任になったのです。

谷口：主任というと係長になったのですか。

秋山：係長だけど、部下もない係長、スタッフだけだね。

清水：86 年に財務部財務担当の課長になっておられますよね。そのとき、もちろん財務部長というのが当然いるわけですね。財務部長は何をしているのですか。財務部長と一緒に銀行まわりとかの仕事をしているという感じですか。

秋山：一緒に……。国内財務担当、国際財務担当、出納担当で、こういうテーブルがあって、その上の真ん中に部長がいて、見てるということです。案件によっては秋山だけが行くこともあるし、案件によっては向こうの住友の営業部長を出すのだったら、彼と秋山も一緒に行くということもあるから、それはケース・バイ・ケースです。

谷口：私が気になったのは、1 類、2 類というのは？

秋山：工場の現場の人が 1 類、ワーカー、中卒や高卒です。2 類が一部現場でもちょっと

いい高校から来たとか、本社で事務職として採ったという人です。技術群といたら、ほとんど学卒となっています。だから、職階のD-1、C-1といくのも、それでお金に反映されるのもあるけれども、分類を移動することもできるわけです。現場でたたき上げるとか、これはなかなか難しいけれども、どういうことかという、1類から2類へ行くときには、僕が工場するとき、いわゆる高校の数Iなどの問題を出すわけです。僕や工場の人たちが若いときに面倒を見て、工場の人は一生涯懸命仕事はできるけれども、数Iなんか急に出されても分からないでしょう。だから、半年や1年、僕が残業して特訓して、「去年の問題はこういうのだから、解け」とか、そういうことをやっていました。

関口：そういうのは結構多いですね。富士製鉄の、新日鉄に合併する前の富士製鉄の場合も、昇進昇格の時にやはり、数学とか物理とか、いわゆる勉強、大学の勉強のような試験が出ているので、あちらは違って身分ですが、それで身分が違ってきます。

谷口：ごめんなさい。これは類というのはどれが類なのですか、ABCDE。

秋山：ちょっと抜けました。実務作業群の1類、2類と、もう1個別のカテゴリーに、技事群、専門群というのがあるのです。

谷口：何ですか。ギジ？

秋山：こちら辺はちょっと微妙なのです。中卒なんかできた人に実務作業群の1類へ、高卒の指定校から来た人は、例えば技事群へ入れるとか、始まるときに、そういうのがあるのです。基本的にこういうのを作ってるんだけど、必ず学歴要素が入っているのです。また思い出したけれども、こっち技事群から、こっち専門群へ行く試験問題もあるのですが、その作成を手伝った時期があったけれども。ちょっと何十年も前の話だし、途中で全部これらの制度がなくなって新しい制度になったものだから、僕自身がぼけているところがあります。

関口：99年の職階制度改革これも多角化してゆくプロセスというのに関わりがあるのですか。

秋山：当時はそう思わなかったけれども、結果的には社名が変更したり、企業が分社化したとか、あるいは事業部ごと子会社ごと売り払ってしまうというほぼ時期的にオーバーラップしています。そんなことは人事部は言えないから、当時は職階転換を厳正化して、抜擢人事を図りますというような言い方を。どちらかという、大卒などはいろいろこういうのがあるというけれども、なんとなく年功が来たら、大体いけるような雰囲気があったわけです。例外的なやつを各段階で切っていくというようなストーリーだったのです。今度は完全に抜擢だという話になってきたのです。

清水：それは課長職辺りのところでの抜擢が厳しくなったということですね。

秋山：そう、そう。少子高齢化もそうだけれども、だんだん年次で自動的に上がった、むしろ半分近く課長資格となってくるわけです。ほとんど現場の労働者は大きな機械化になって人が減って行って、一方では学卒があって、従来どおりの順送りではとてもじゃないけど、もたないということです。

谷口：今のお話で、最初に入られた時の印象だと労働集約的ということですが。2000 年前後といたら、もう。

秋山：そう、いないですよ。昔なんて1 個の工場例えば 1000 人近くいて、2000 年ごろに行ったら、誰も人がいない。どこだ、どこだと思ったら、監視板パネルで 10 人ぐらいがやっているだけです。だから、当時 1 万人近くいたという延岡の工場だって、今は 2000 人いないのではないかな。そんな感じになっていると思います。

谷口：ここ 30 年ぐらいで完全に開発の意味が違うものになっているという印象があって、それで昔のやり方では、とてもじゃないけどやっていけなくなってしまう。

秋山：世界に冠たる福利制度をつくったと言ってたのに 2000 年ごろになったら、誰がこんな派手なものをつくったのかということで、社宅などをなくすとか、もちろん細かい話でいったら、運動会はなくなるわ、住宅ローンの補助金がなくなったとか、どんどん、どんどん。せつかく僕らがつくったあれが、ほとんどもう何もないというのが現状です。

関口：三宅さんもおっしゃっていましたね。2001 年にここにきていただいてお話を伺ったのですが。

清水：もう 10 年前ですね。

関口：最後の資料の 2009 年、2010 年の職階廃止で、職位給というのは人の移動もしにくいだろうけど、全部定員付ということになってしまったら、頭打ちの人がいっぱい出てきますね。

秋山：そう、そう。これを成立させるのは、新規事業を展開するしかないわけです。

関口：ですよ。

秋山：どんどん事業部をつくって。ところが、それがむしろできていない状況だったら、破綻してしまうのだけ。

関口：そうですね。移動もできない、上も詰まっているって状況ですね。

秋山：事業部を超えた異動なんて、私は給料下がるじゃないのとなったら、人を出すこともできなくなってしまいますから。

関口：やはり、かなり窮屈な制度だと思いますけど。でも、こういう成果主義みたいなことをやって、あまりうまくいかなかった後に、こういう形で役割給とか職位給とかにしているのが結構多いのですよね。その問題から、やはりキャリアの後半で平になってしまっている人がいて、しかも元管理職だったり、いろいろあるから、なかなか周りとの関係が難しい人がたくさん出てきてしまって、きっと困っているんですよね。みんな、どこも。

秋山：そう。だから、僕なんてどんどん年を取れば取るほど、部下が増えていくという時で。まだ 23~24 歳のときに部下が 5~6 人いて、だんだん財務部になると自らスタッフになって、スタッフが 1 人みたいな感じになってきて、課長になっても 4、5 人程度いるとか。昔、僕が会社へ入ったとき、課長といたら、いつもドーンと踏ん返り返って、新聞を読んで、暇そうでね。僕もああいうイメージが課長だったけれども、年を取れば取るほど、「コピー、そんなのは自分でやってくださいよ」とか、完璧にそんな感じになりました

よね。バブルのときはひどかったです。会社の業務に関係なくて、どんどん飲み食いしたのを会社の経費で、しかも会社のカードをくれていたから、無尽蔵にやって。誰かチェックしているかなと思ったら、誰もチェックしていない。夜の1時になったらタクシーで。僕だと遠方なので1万5000~6000円もかかってしまうのです。でも、そういう時代がバブルの時代で、3年か4年近くあったのです。ところが今や後輩に聞いたら「交際費なんてありません」という話です。部内の懇親会でも会議室だという話でしょう。

関口：さっき出てきた人事部と労務部との関係で、製造業の場合はそういう二部の体制がけっこう多いのですけれども、会社の中で人事部と労務部の関係というのはどういうふうになるのでしょうか。もちろん時期によって違うのですが、それぞれの役割があって、その上で、お互いに連携して何かをするという形にはなっていないのですか？

秋山：僕が当時、労務部にいたときに隣に人事部がいて、部長そのものは営業あがりの人が多かったです。個別の事業部の営業で、僕らは労務部では組合がどうだというけれども、個別のA君が今何をしています、どういうキャリアを持っているかという個別データはあまりないわけです。彼らは持っている。どういう人間が具体的に欲しいとか需要が来たら、そこでマッチングできるけれども、僕らはできなかったから。大きなマスとしての制度をつくったけれどもということです。僕らはじっくり労務部なら労務部のエキスパートを育てていくのですが、人事部は出入りが激しかったから。

関口：そうすると、人事部、労務部が人の交流はないのですか。

秋山：当時はないですね。

清水：今は労務部はどうなっているのですか。

秋山：ない。

清水：なくなった、いつ？

秋山：いや、今は労務機能をしているところはあるけれども、これも嫌な名前だけれども。これはいつだったかな、合体して、今は「人財・労務部」ということになったのです。

本社の人事部はね。現場はやっぱり分からなかったです、本社の人事部は。旭化成の全社の上級課長か部長は400~500人いたけれども、当時、パソコンもまだなかった。500人ぐらいの個人の経歴を頭に入れていて、この人は、どこの大学を何年卒、何年目にここで異動など、全部暗記している人が2人いました。それで人事部長が「おい」とか、よく呼びつけるわけです。

清水：コンピューター人間。

谷口：「あいつはどうだったかな」とか。

秋山：そうです。人事の担当をやっているスペシャリストで2人合わせて500人、パートと出てくるわけです。人事部長が「こいつは年収、どうだったかな」と聞くわけ。じゃあ、動かそうとか、そういうことをやっていた時代が結構ありましたね。

谷口：なんとなく人事部は一定以上の幹部を扱うということ。

秋山：そう、そう、そうですね。

谷口：それが一緒になっちゃったということは、やっぱり、ブルーがなくなってしまったことが大きいですね。

秋山：だって、どんどん現場で現業員が危機感を感じてしまって。昔、大卒は幹部要員ということでやはり考えられていたけれど、大学出は毎年新人が来る。今は大体、現場がいなくなってきたから、

関口：現場がいなくなると組合も弱くなってくる。組合が強力だと、労務部の発言は大きくなる。

秋山：旭化成の労働組合はすごくて。前の連合の会長の高木剛は旭化成。それから最後の民社党の党首、米沢隆、これも旭化成出身ということです。そういう人たちがゼンセン同盟を、今は UA ゼンセンとって、今、連合の中で一番、自治労より大きい組織となっています。

清水：当時の状況と労務の関係というか、そういうことは影響しているのですか。

秋山：続いていますね。

谷口：社員がすごい危機感を持っていたというときに、完全にやられるのではないかという感じですね。

秋山：そう、そう。当時は丸ビル爆破事件とかあったじゃないですか。そうそうたる会社が特に東京駅近辺に固まっているのが、まさしくそれが俺のところにも起こるといわんばかりの書き方になってしまっていたのです。だから、人事制度というのは、職階・昇給とか昇進制度というのは未来永劫のものはありません。そのとき、そのときで、どんどん変わっていくのです。ただ、昔、僕らが世界に冠たる福利制度を作った、昇進制度を作ったがごとく、そういう自負はあったのですが、最近は単なる時流に流されているような人事制度だから。A 会社がやったから、それを取ったとか、自分の会社に事実上適合させてやっているのではないかというところは、だんだん増えつつあります。

谷口：秋山さんのキャリアを見ていると、旭化成というのは大卒の場合には、結構、労務から財務部へとか。

清水：ながかったのは財務なんでしょう？

関口：スタッフ部門とライン部門の間の移動というのは結構あるのですか。人事・労務と営業・・・。

秋山：最近はともかく、僕らのときは最初の3～4年は自分たちの勉強で、その次に変わったところが、大体ずっとそれに関連したようなところに行くケースが。4～5年目に営業へまわったら、大体、営業に行って。ただ、営業の場合は売るのが繊維になるときもあるけれども、プラスチックになるときもあるのです。大体、決まりですね。管理部門の経理計数のほうに行くか、人事管理に行くかというような感じで、なんとなく決まってしまうのかなという気は、僕らの時代は。

谷口：労務から財務に行くやつは、結構珍しいのですか。

秋山：労務から財務、当時は珍しい。だから、唯一奴隷船から乗り移ったやつという評価

が。

清水：珍しいというのは、労務に行ったら、ずっと労務にいるということですか。

秋山：労務ないしは人事、もしくは工場の勤労関係とか。

清水：はい、いつも労務関係に行くという。

秋山：労務関係に2～3年、次はベンベルグの勤労課長、2～3年はレーヨン工場勤労課長とか、そんな感じでいく。

谷口：そして3年ぐらいで、大体、配置されたところで。

秋山：そういう感じですか。

清水：これだけは少し珍しかったわけですね。

秋山：珍しいです。

清水：あとはやっぱり財務でずっとやったということですね。

秋山：ただ、僕個人はどっちかというところ、人の管理や組合よりは金計算、数理のほうを得意じゃないかと思っていました。そういう意味では財務のほうがよかったですよね。そうは言うものの、いきなり英語でしゃべれといわれたら、僕、困ったのです。本当にニューヨークで幹部の接待で日本の役員、旭化成の。発想が違うのです。向こうはイエスカノーか求めているのです。昔、戦争中は高射砲を撃っていたとか、駆逐艦で何とかしたとか、関係のないことをだらだらしゃべって。早く用件に入れと言っているのに、しゃべらないわけ。僕は5分ほどしゃべったのに、きみは30秒ぐらいで英訳したと怒るわけです。向こうはそんなことを聞いていないわけ。イエスカノーかと聞いているのに、ぐちゅぐちゅと、関係ない。あれは日本の風土だと思って。特に役員になればなるほど、これはイエスなのか、ノーなのか、分からないような言い方をする人が結構多くて。それは当時の処世術だったのでしょうね。僕も上の人に怒られました。秋山はあまりにもストレートだと。一応、ご興味がありましたら、旭化成80年史というのを10年ぐらい前につくっている。あれをお貸しできる。

清水：それはあると思います。ここには。大体、集めているのです。

秋山：それで、あれを旭化成の10年単位でやっていって、その10年でどの事業をやって、人選があった。その事業で昇進・昇給制度がどうなった、福利制度はどうなったか、きちんと時代の波に合ったような総括をきちんとしているから、それで見ただけで分かるとおもいます。

清水：先ほどの話の続きになりますが、財務部を一応卒業されて酒屋になるのですか。そういうのは大体、年からいうと。

秋山：さっきも言ったけれども、準役員近く、あるいは社員の一番上に行った人は、必ずしもその後もまた勤労畑がずーっと続くのではなくて、思い切って事業部長などを何年かやって、そこで成績を上げたあと、役員として取り立てようということだから。僕だけ先に左遷といったけれど、たまたま酒類事業だったけれども、時期的にはどこかで事業に出るという時だった。

谷口：上に行くためには、やはり総合的な管理職やらなければ。まあ事業部長とか。

秋山：そうですね。

谷口：それと、2003年に分社制にいくでしょう。その前は事業部制と考えていいのですか。

秋山：そう、そう。

谷口：それはいつごろから？ 最初から事業部制ということではないですね。

秋山：いや、かなり前に。僕が入社したときになっていたのです。

谷口：事業部制だったですか。

秋山：うん、なっていたと思うのです。

谷口：事業部を横断することは。A事業部の経理から、B事業部の経理にと、そういうことは。

秋山：経理だけに関していうならば、事業部経理じゃなく全社経理だから。全社で見ているから、本社で見て、工場の出納的な会計はあったけれども、例えば事業部間の人事異動は比較的昔から、その時代には結構あったのです。最近はあるかないかという感じだけれど。

だから、確かに僕はお酒の事業にほうり込まれて、出世街道のトップバッターで行っていたのだけれども、行っていたというのは確かにきちんとした評価もあったかもしれませんが、労務部や財務部という宮崎さんの基盤の部にいたということがあったから、宮崎さんが外れたら、皆さん山口さんになびいて、山口会長が2年ほど前に亡くなったら、いわゆる山口派という人はここ1年、かなりパージされているのです。

谷口：内情をお話しいただいたけれども。企業の中で派閥ができるというのは、どういう形で形成される。例えば、財務部、労務部・・・。

秋山：そうじゃなくて、誰が人事権を持っているかということ。特に事業部長になるクラスが、もう上の人事権で決まってしまうから。

谷口：すると、例えば、宮崎さんが力を持ったときというのは、言ってみれば怖くはないのだ。人事権を宮崎さんが持っているわけだから。

秋山：恐らく不満はあるかもしれないけれども、表面上は宮崎様々だから。

谷口：次になったときに、俺が、俺がという人が3人ぐらいになったのですね。

清水：その関連で、前回千代さんが来たときは、日立の場合は完全に理系の人しか社長にならない。しかも早いうちに決めるのだという話があったのです。今日も事前に聞いていたけれども、宮崎さんはもう東大法律を出ていたのだから。

秋山：東大法律で労務とか、総務系へ行くべきなのが。

清水：やられたと。理系の人はもちろん、かなり重要な役割を果たしていくわけですよ、この事業展開を見ていれば当然のことながら。

秋山：宮崎さんが1988年ごろに社長から会長になられたわけです。社長は誰かという、自分の意のままにできる技術系の人を社長に据えたわけ。技術おたくだった人が社長になったこともあります、社長でありながら決められない。

清水：なかったと。

秋山：ということです。山口さんもどちらかといえば総務畑で。たまたま事業部へ移ったときに、住宅がヘーベルハウスまでいっちゃって、成績が上がったから宮崎さんも役員に引き上げたのです。

清水：山口さんは技術屋？

秋山：いや、総務畑ですよ。基本的には、ここ1、2年は違うけれども、少なくとも宮崎さんや山口さんの時代は事務系がトップを取っていく。社長になった技術系も多いけれども、経営には素人。

清水：それは前回との比較になってしまうけれども、日立の場合は利益は工場で考えるから、営業の人はそんなことは考えなくても売ってくればそれでいいと、こんな話になったと。工場の方が事業全体を掌握しているわけです。だから、技術屋さんでもあるけれども、一応の計算もできているわけです。こっちの事業部長というのはあまりそういうことはなかったのですかね。

秋山：旭化成の技術屋は若干僕の偏見もあるけれども、経営センスはない。

清水：それはどういうふうに考えるのかな。社風というか。

秋山：その代わり、ある技術にはノーベル賞を取るのではないかというぐらい突っ込むけれども。

谷口：売っているものの違いかな。

清水：売っているものの違い、素材的には。

谷口：電機は、やはり売れるものをつくらないと。

清水：商品がキーだから、そこまで持っていけないと話にならないけれども、どっちかという素材。

谷口：そうそう。素材だと、何しろ作ってみようと、それはどう使うかは深く考えていない。

秋山：テレビなどは一般の個人消費者向けです。今、個人に売ってるのはサランラップとヘーベルハウスぐらいです。それ以外のものは商社経由だから大きな汎用品が占めるということ。

関口：日立は逆に、特に重電部門がJRとか言う形で対応しているから。だから、逆に言うに変な意味で経営的センスがなくても良いのでは。

秋山：とにかく宮崎さんはほとんどワンマンで。次の山口さんは宮崎さんほどのカリスマ性はないけれども、一応、人事権をずっと持っていたということです。山口さんの場合、コントロールできる部下をうまく使ったということになります。

谷口：この宮崎さんは相当すごい人だな。

秋山：すごいですよ。時の政権とも対峙するし、僕も労務部にいたときはすごいですよ。誰でもいいから、去年入ったものでも良いから良く分かったものが説明に来いとか呼びつけられて。それで用意して説明したら「きみ、それはどういう法律の何条に基づいて、こ

ういう施策を出そうとしているのだ」と言うわけです。説明したら、「その法律はおかしいな。きみ、国会へ行って法律を変えなさい」と言われた時代があったのです。すごかったよ。趣味も何もなく、ただ会社のことしか考えなくて。もはやオーナー感覚ですね。

谷口：宮崎さんというのは東大法学部ですか。

秋山：東大法学部。

谷口：そこを出てすぐ旭化成ですか。

秋山：そう、すぐ旭化成です。

谷口：この売上高の推移というのはすごいですね。東レなんかもそうかもしれないですね。

清水：さっきも聞いたら、東レもだいぶ繊維が多いと、繊維の比率は高いと。

秋山：だから、旭化成はヘーベルハウスを売っているから、海外が円高になろうが、ヨーロッパが落ち込もうが、ヘーベルハウスは国内消費だから。しかも利益率がいいものだから、それでほかの化学ケミカル会社が落ちても、あまり落ちないのです。

清水：それはそれで意外な感じがするけれども。

谷口：このヘーベルは誰が開発したのですか。

秋山：ヘーベルはドイツにヘーベル社という小さな会社があって、そこから技術導入されたのです。僕も財務のときに、そことファクスやり取りして。ドイツ語で来るのです。最初はドイツ語で、先の大戦では日本にはいろいろお世話になったが、イタリアが裏切ったから負けたとかこの人は何を言いたいのかなと思って、最後のほうに金を払えと書かれていたのです。今ではヘーベル社そのものがドイツにはなくなったのではないかな。

谷口：これは最初、建材で売っている部門はなかったのですよね。導入のときには。

秋山：導入？ 建材は70年以前に一応自社開発の建材をつくろうと、いろいろ努力して模索していたのです。あんまりうまくいかなかったので、技術導入を図ったのです。

谷口：サランラップ自体は、めちゃくちゃもうかったのですか。

秋山：サランラップはもうかったね。サランラップはなんとなく普通名詞みたいになっているから。

谷口：外国では違うけど、我々のとこだったら、もうサランラップですね。最初は、こんな便利なものがあるのだという。

秋山：ヘーベルハウスもそうですが、サランラップは昔ほどではないけれども、利益率がいいです。これも技術導入だけどうまく売れた。基本的にはダウ・ケミカルからの技術。

清水：さて、どうでしょうか。まだほかの人がいれば違う視点で聞けるかもしれないが。興味深いお話を聞かせていただいています。

秋山：しかし、2000年ごろまで三宅さんがもし来てしゃべられたのなら、旭化成の労務政策は三宅さんが一番知っていたはずだから。僕より、もっとうまい説明が、たぶんできたと思うのです。

清水：初期の争議の話あたりのところは、非常に詳しく印象的な。

関口：組合と上手く話をしながら福利厚生政策の水準の高いものを、しかもこれを会社が

押しつける形ではなくて、組合が要求した形にして、それと一緒につくっていく形の中で実現してゆくとのことをお話を聞きました。

清水：その代わり、徹底的に特定の人を排除して、そのところは徹底したという。

秋山：彼は、もう決着ついたかな。今でも最高裁で。

関口：争いは。

秋山：裁判、争っている最中なので。要するに、お母さんが国民年金をもらえなかったわけ、資格があったのに。それは、国は本人が悪いから、申請していないからと。三宅さんは冗談じゃない、国が手続きすべきという話があって、それで最高裁まで行ってしまった。毎年、年賀状をもらうけれども、普通「あけましておめでとうございます」だけれども、最高裁で今こうやっていますと細かい字で年賀状に書いてくるわけです。たまらないなと思うけれども。まだ、まだお元気です。つい一月ほど前、労務ときに関わった人たちのOB会が東京であって、皆、80を超えているような人もいるけれども。非常に昔を、古き良き旭化成を懐かしんで言っていましたよ。最近のことは、みんな分からなくなっていますが。三宅さんが集合写真の前列のど真ん中で写っている。

清水：それでは一応、このぐらいでまず第一陣は終わって。

秋山：はい。

中央大学企業研究所

(The Institute of Business Research, Chuo University)

代表者 : 三浦 俊彦 (Director : Toshihiko Miura)

〒192-0393 東京都八王子市東中野 742-1

(742-1 Higashinakano, Hachioji-shi, Tokyo 192-0393 JAPAN)

TEL 042-674-3272 (+81 42 674 3272)

FAX 042-674-3278 (+81 42 674 3278)

E-mail kigyoken@tamajs.chuo-u.ac.jp

URL [http:// www.chuo-u.ac.jp/chuo-u/ins_business/index_j.html](http://www.chuo-u.ac.jp/chuo-u/ins_business/index_j.html)
