

団塊の世代

堺屋太一



鬼の世代

堺屋太一



講談社

団塊の世代

定価——八八〇円

昭和五十一年十一月五日第一刷発行 昭和五十五年一月三十日第十一刷発行

著者——堺屋太一

装幀者——堤史子

© Taichi Sakaiya 1976, Printed in Japan



発行者——野間省一 発行所——株式会社講談社

東京都文京区音羽二—三—二 郵便番号二三 電話東京三—四三—二二（大代表） 振替東京一—三六〇

印刷所——豊国印刷株式会社 製本所——藤沢製本株式会社

0093-434809-2253（0）

落丁本・乱丁本はおとりかえします（学二）

一九六〇年代の「若者の反乱」は、戦争直後に生れた人口の膨みが通り過ぎる風であった。

かつてハイティーンと呼ばれ、ヤングといわれた、この「団塊だんかいの世代」は、過去においてそうであったように、将来においても多数の流行と需要を作り、過当競争と過剰施設とを残しつつ、年老いて行くことであらう。

目次

第一話——与機待果 5

第二話——三日間の叛乱 63

第三話——ミドル・バーゲンセル 129

第四話——民族の秋 191

団塊^{だんかい}の世代

第一話——与機待果

I

II

「ふーむ、コンビニエンス・ストア・チェーンねえ……」

一応の説明を聞き終えた大倉誠造は、ハゲ上った大きな頭を反らして、天井を仰ぎ見た。一九五〇年代の終りから八〇年代の今日まで二十数年間にもわたって、このA電機工業株式会社を我が物のように切り回して来た大倉社長の顔にも、寄る年波と目下の苦境とによる疲れが、分厚く溜った脂肪と共に淀んでみえた。

「はい、最近アメリカでも……」

富田繁樹は、いいかけた言葉を途中で吞み込んだ。隣に腰掛けている吉藤順二が、そつと唇に指を当てて、静粛を保つように注意したからだ。「熟慮勇断」をモットーとする大倉は、熟慮中

のあらゆる「騒音」を好まないものである。社長秘書役から社長室長と、足掛け八年も大倉の身辺に仕えて来た吉藤は、老社長の性癖を全て知り尽しているのだ。この点では、かつて吉藤の下で社長秘書役付を務めた経験のある富田も、到底及ばなかった。

大倉誠造は、肥満し過ぎた身体を起し、不器用な手付きでパイプにタバコの葉をつめ出した。だが、肉の厚い額に刻まれた不自然な縦皺は、老人がなお、熟慮中であることを示していた。大倉の目は、テーブルの上に拡げられた資料の方に注がれている。それは、富田繁樹の書いた「コンビニエンス・ストア・チェーン計画について」と題する半紙大の紙五枚ほどの資料であった。

木目柄の塗装をした大きなスティール・デスク、黒ずんだマホガニーの飾り棚、幾何学模様を画いた淡い色調の壁——そんな不揃いな大道具に囲まれた広い部屋の中央に置かれたレザー張りの応接セットで、大倉社長と向い合っている富田にとって、時間の流れは恐ろしいほどに遅かった。ワンマン社長に対した時、全ての社員が感じる期待と不安の入り混った緊張を、富田繁樹もひしひしと感じていた。

そんな富田の苦痛には無頓着に、大倉誠造はゆっくりと時間をかけて、もう一度資料を読み直している風だ。隣りの吉藤社長室長もソファーに浅く腰掛けたまま、じっと動かない。褐色がかったグラーベンのガラスが七月の太陽光線を遮ぎる社長執務室の中は、心地よく冷房されているのに、富田は額と腋の下に汗のにじんで来るのを感じた。三十八歳で社長室企画課長に抜擢されている富田繁樹は、この「コンビニエンス・ストア・チェーン計画」に対する大倉社長の評価が、自分の将来を左右する重大な試金石だ、と考えていたのである。

長引く沈黙の重圧に耐えかねた富田は、膝の上の資料に目を落した。今更読むまでもなく、一言一句諳んじられるほどに憶えている文章だ。まず一頁には「我が社の現状と問題点」を七項目に整理してある。次の頁は最近十年間の営業収入や費用支出などを項目別に示したグラフだ。

そしてその左には、德利型の図が三つ並んでいる。もう見飽きた「我が社の従業員年齢別構成図」である。第三頁には、「各種対策の検討」というのがあり、四頁目にはコンビニエンス・ストアなるものの内容がズバリと書かれている。

「一般消費者の便宜に最大限に応じる小規模かつ汎用的な小売店で、朝八時頃から夜八時頃まで営業し、一般の日常生活に必要な最小限度の保存型食品・日用雑貨などを揃えるほか、カタログ販売の取次ぎと家庭電機製品等の修理取次ぎをも行うことにより、小さいながらも地区の住民に親しまれる店舗である」

富田自身が書いた資料は、コンビニエンス・ストアをそう定義していた。そしてそのあとには、これをチェーン化した場合の利点が箇条書になっている。つまり、一括仕入れによる原価の低減と商品の相互交流による在庫負担の軽減、それらと地域住民との接触とを同時に果しうる利点などである。

資料の最後の頁には、アメリカの雑誌などから借用した「コンビニエンス・ストア」を例に、取扱商品表や売上げ予想表が典型的な店舗の平面図と共に載せてある。それは四十坪ほどの店舗に同じ広さの住居部分を持ったものであった。

「資本金八十億円、従業員総数四千人の弱電メーカー、A電機工業が、こんな便利屋小売店をはじめようというのは妙な話だ」

一瞬、そんな嫌な気分が富田の胸中によりがえって来た。これまでも何度か感じた迷いなのだ。そしてそれが、富田を一層不安にした。今にも大倉社長の茶色い唇から激しい怒声が飛び出して来て、ようやくにして手に入れたA電機工業の社員として有利な地位を一举に吹き飛ばすのではないか、という気さえた。

へいや、間違いはないはずだ……

富田は、気持を落ち着かせようとして、自分にそういう聞かせていた。これは、彼が五ヵ月も考えに考え抜いた案だったし、吉藤とも何度も相談して、一字一句大倉の好みに合せて書いた資料なのであった。

②

富田繁樹が今、A電機工業の社員としては、抜群の幸運に恵まれていることは確かだ。彼は、同年に入社した者の中では最も早く本社管理職のポストについたばかりでなく、誰よりも大倉社長とのお気に入り入りの重役・吉藤順二に近い立場にいるからである。

富田のこうした幸運は、今から六年前、つまり大学を出てこの会社に入社してから十年あまりたった時に、社長秘書役付を命じられたことから始まっているのだ。

秘書役付というポストは、いわば「秘書の秘書」である。社長と直接接する機会はそのほど多くはないが、雑多な用事があり過ぎるほどである。社長のスケジュール表を作ったり、社長訓辞の下書きや業界紙への原稿代筆をしたり、取引先とのゴルフコンペを準備したり、銀行筋や政治家から頼まれた子弟の就職を斡旋したり、社長に面会を求めて来る小物の総会屋を追い返したり

——そんな、氣骨が折れる割にはこれといった成果が表われない仕事を、遅滞なく片付けなければならぬ。しかもこのポストは、すべてをうまくやってもとと、一つ間違えば大目玉を喰うという割のあわない立場でもある。

富田繁樹は、この仕事を三年間も大過なくこなした。だが、そのためには個人的な楽しみと家庭生活とを全く犠牲にせねばならなかった。早朝に出勤し、深夜に帰る日々を送り、日曜・祭日にもおもしろくもないゴルフのお供にかり出されたり、会社で代筆原稿をまとめたりせねばならないことが多かった。妻が二回目のお産をした時にも、病院に行く暇さえなかった。このため一時、富田の家庭には冷たい風が吹き抜けたこともあった。

それにもかかわらず、大倉社長と直接話し合う機会は、期待したほどには多くなかった。月に一度か二度、ごく短い仕事の命令を受ける時か、それよりもさらに稀な自動車の中での会話くらいしかなかったのだ。大倉社長の身邊には、常に秘書役の吉藤順二が、はるかに熱心な態度で付き従っていたからである。

富田がこの多忙なポストから解放されたのは、今から三年ほど前のことだ。だが、それは必ずしも彼を歓ばすようなものではなかった。

「君も知っての通り、我が社は去年から三年計画で地方支店網の強化を目指して、優秀な若手社員を地方に出している」

転勤辞令を渡す前に、吉藤はわざわざそんな前置きをいったものだ。これは明らかに、秘書役付の激務に耐えて来た富田を失望させまいとする文句であった。そして四国の小さな支店の総務課長という辞令を見せられた時には、富田はやはり大いに落胆した。

A電機工業が国鉄や郵便のサービス低下に対応して、立ち遅れた地方支店網の強化のために、二百人の若手エリート社員を各地の支店や出張所に分散配置する計画を、三年がかりで実施していることは、富田もよく知っていたが、それでもなお、地方勤務は都落ち、といったイメージが濃かった。従来慣例では、秘書役付を終えた者は、重大なミスでも犯していない限り、本社の総務系統の課長代理か海外勤務のポストが与えられることになっていたのである。

しかし、三年間の秘書役付の苦勞が無駄でなかったことは、直ぐ分った。たった二年二ヵ月で富田はまた本社に呼び戻されたのだ。しかも今度は、社長室企画課長という新設ポストながら、堂々たる本社課長であった。同年入社者は勿論、一、二年上の者もみなまだ本社の課長代理か支店課長や出張所次長ぐらいでしかないことを考えれば、これは大変な抜擢といえた。明らかに、秘書役から取締役社長室長に栄転した吉藤順二のお声掛けによる人事だ。大倉社長自身が富田繁樹をどの程度認めているのかは分らないとしても、直属上司だった吉藤が彼を高く評価していたことは確かだに思えた。そしてそれは重要なことであつた。四十六歳で取締役社長室長となつた吉藤は、次の次、といわれる将来の社長候補になつていたのである。

「あいつは吉藤派第一号だ」

そんな陰口が耳に入ることもあつたが、富田はさして気にしなかつた。個人的なひいきで抜擢されたと思うのは愉快でなかつたが、秘書役付の三年間の精勤ぶりを認めてくれたのだと思えば、むしろ吉藤の公正さを賞めたたえたいくらいだ。そしてその好意に応えるためにも、新しい職場に最大の努力を傾注しようと決意したものだ。

だが、社長室企画課長になつてからしばらくの間は、大した仕事は回つて来なかつた。この役

職の職務は、大型投資の計画や新製品の販売企画の立案などだったが、それにふさわしい事業自体がなかったのである。一九八〇年代に入って、一時明るさを取り戻すかに思えた日本経済が、直ぐまた深い停滞に陥ち込んでしまっていたからだ。

それだけに、今から五ヵ月ほど前の寒い朝、「現下の諸問題を一掃するような抜本的立直し策を考えてくれ」と吉藤に命じられた時、富田は大いに張り切った。だが、その時の彼は、今日のような提案を出すことになろうとは、夢にも思っていなかった。つまり、今のA電機工業が抱えている問題について、その頃まではまだ十分認識していなかった、といえるだろう。

③

「抜本的立直し」

これは今や流行の言葉の一つである。この言葉がやたらに使われるようになったのは、一九七〇年代末からだから、もう四年越しの流行ということになる。つまり、それ程に「抜本的立直し」を必要とする所が多く、またそれが遅々として進んでいないわけだ。

実際、今の日本には「抜本的立直し」に迫られている分野が多い。国の財政も、地方自治体の行政機構も、大部分の企業の経営も、多数の人々の家計も、それを必要としている。高度成長の終焉から十年、ようやく各分野に溜った歪みと無理が、表面的な糊塗では切り抜けられなくなってきたのである。

第二次世界大戦が終わってから「石油ショック」までの二十八年間、日本経済は「奇蹟」といわれる程の高度成長を続けた。特に、その後半、一九六〇年代から七〇年代ははじめにかけての高度

成長は、凄じい、としかいいようのないものだった。まるで、進めば進む程巨大化し加速する大雪崩なだれのように、自由世界第二位の生産力を持った日本経済が、年々歳々拡大しながら驕進きようしんを続けていたのである。

「あの頃は、何ものも日本の高度成長を阻止できないように思えたものだ……」

ちょうど、この高度成長期の真ん中頃に、社会人としての第一歩を踏み出した富田繁樹は、時そんなことを思い出すことがあった。

「生物はその生成した最初の環境によって性格づけられる」

という生物学上の公理が当てはまるならば、富田繁樹の世代の社会人としての性格は、正しくこの高度成長時代の時代環境によって決定づけられていることになる。

それは、「二十一世紀は日本の世紀」という未来学者の予言を信じ、あまりにも巨大であまりにも高度な未来予測に仰天し、全てを踏みつぶして前進し続ける経済成長に腹を立てつつも、全ての日本人が成長に向って突走った時代であった。企業は先行投資に狂奔し、個人は土地を求め家を建て急いだ。誰もが成長に遅れることを恐れ、借金の増加を怖がらない、そんな時代だ。明日は今日より、来年は今年より、より豊かになるに違いない。——誰もがそう信じ得た時代であった。

だが、無限の成長を信じ、かつその信念に従って行動するのは、所詮は、神を恐れぬ所業、だったのかも知れない。間もなく、はるかに遠い中東の地で起った小さな戦争が、日本経済の巨大な成長を、いとも簡単に止めてしまったからである。

「石油ショック」とそれに続く世界的不況の影響は強烈であった。少なくとも、その当時はみな

そう思った。それは、日本経済の高度成長の終焉を十分に印象付けたかに見えたものだ。

しかし、実際にはそれ程でもなかったのかも知れない。日本のあらゆる面に広まっていた「高度成長型体質」がほとんど改められなかったからである。国や地方自治体の財政構造も、企業の借金経営体質も、終身雇用と年功序列型賃金体系も、教育熱と派手な好みにかされた消費のバターンも、ほとんど変りはしなかった。そして何よりも、高度成長に慣れた人々のセンスが全く変っていなかったのである。

誰もが「安定成長への転換」を語りながら、明日は今日より豊かなはずだ、という信念を捨てようとはしなかったのだ。勿論、政治家も経営者も労働組合の幹部も、この心地よい夢を奪う勇氣はなかった。つまり、「安定成長」なるものの真の意味と具体的影響を、正確に説こうとする者もいなかったのである。そしてまた、幸か不幸か、日本経済はさほど深刻な情況にまでは至らぬままに、一九七六年頃から回復しはじめたのである。

この、一見力強く見えた景気回復は、経済に対する日本人の自信をも回復させた。一時は「狂乱」といわれた物価の急騰もたった一年で収まり、生産や企業経営の方も予想外に早く回復したのだから、それも当然だったかも知れない。

だが、アメリカや中東向けの輸出の拡大をテコとした、いわば他力本願的な景気回復を、日本固有の制度や慣習、日本人自身の性格や実力のせいだと考える者が多かったとしたら、「自信過剰」のそしりはまぬがれまい。この頃にはまたしても、日本人のバイタリティーとか、特殊日本的労使慣行とかいったものに對する礼賛が蒸し返されていたのである。

ちょうどその当時、社長秘書役付だった富田繁樹は、こうした論旨の文章をいくつも大倉誠造

の名で代筆したものだ。それは大抵、次のような文句で締めくくることになっていたのである。「日本経済の高度成長は確かに終わった。しかし日本経済は既にして巧みに安定成長の路線に乗ったといえる。そしてこの路線は、高い生活水準を獲得した日本人を、より幸せな未来へ導くに違いない。そう私は信じている」

④

今にして思えば、その頃が大倉誠造の得意絶頂の時期だった。A電機工業は、一九七四～七六年の不況期にも比較的良好な業績を続けたし、この景気回復期には他社に抜きん出る発展をした。一般の弱電製品の伸びが頭打ちになった反面、A電気工業の主力製品である音響機器の売行きは、内需・輸出共に素晴しかったからである。

二十年の経営経験を持つ当時七十三歳だった老社長は、早手廻しに不況対策を行ったことでも、生産の主力を需要の変化に対応させ得た点でも、大いに手腕と先見を誇る事ができた。たとえそれが、偶然の幸運であつたとしても、世間も本人も、敢えて問いつめることはなかった。評価は結果のみによって決まり、理屈は後から付けられるのが経済界の常なのである。

当然このことは、大倉の権威と自信を強めた。一九五〇年代の末に、大手商社から派遣されて来て、ガタガタだったA電気工業を立て直し、幾度かの不況を乗り越えて今日の隆盛を築いた大倉誠造は、中堅電機メーカーには、過ぎた経営者だ、とさえいわれたものだ。彼が誇る「人間主義」の経営哲学が、世の経済ジャーナリズムに氾濫したのも、この頃だ。

もしこの時、大倉が社長の地位から退いていたなら、彼の名声は無傷のまま風化したであろう