

## 二つの組織における 想定外の出来事



井上 健  
日本電設工業  
取締役社長

1969年4月、国鉄(当時)に入社する予定であったが、東大紛争のため教室は開かれず時間がどんどん経過していった。1968年の暮れごろだったが、当時の磯崎叡国鉄副総裁(後の総裁)が東大の内定者を国鉄本社に呼び出し、数人ごとに面接し「なぜ、紛争解決に活動しないのか? 3月に卒業しないと採用しないぞ!」と脅かされた。そして安田講堂事件が起きる直前の1月9日夜、いわゆるノンポリ派「工学部有志連合」の行動にお付き合いし学内にいた。その時ヘルメットとゲバ棒姿の全共闘対策のために初めて機動隊が導入された。私は初体験の催涙ガスに涙しながら必死に学外に脱出した。入学試験を中止したことはわれわれ学生はともかく、試験勉強をしていた受験生たちには衝撃だったと思う。一つ目の想定外であった。

卒業は遅れたが、私は何とか7月に国鉄に採用してもらい気持ちを新たにした。ところが、国鉄は経営が悪化し職場規律は荒廃していた。またもや想定外だった。私は1987年4月の民営



1987年4月1日0時と同時に新生JR東日本のオフィス(旧国鉄本社ビル)で乾杯したところ

分割化に至る9年間のほとんどが本社勤務で、主に要員合理化に取り組み、当時の国労(国鉄労働組合)との交渉や国会対応等に大半の時間を費やされてしまった。改革の方向が見えない時期には寝不足も重なり、こんなことなら国鉄に入社できなかった方が楽しい人生になったのではと考えたこともあった。

大組織内の非常識な価値観の中で株主・顧客・社員等へのサービスという概念はまったくなく、労働組合は職員の代表ではなく乖離した独自集団であったと感じた。その中でも鉄道安全運行の意識は失っていなかったことが、鉄道再生への道が途絶えなかった原点であると思う。組織のどん底を見たからこそ、徹底的な改革政策が実現したのではと感じる。その後の各方面の民営化は、どん底ではなかった分、割り切りに欠けていたのではないかと思う。生まれ変わったJRも24年が経過したが、より価値の高い事業展開を望んでいる。それにしても、最大の組織単位である国家の価値観混迷に不安を感じている。

(2011年2月執筆)