

会員紹介：三上良悌さん

「悠久の一瞬に生き、いま自然（つち）に還る」は、神宮外苑前の梅窓院に女房と造った墓の碑です。多くの転換点を経ながら歩んできた名もない人間のささやかな人生の記録です。ご笑覧下されば幸いです。

私の略歴



私は 1925 年（大正 14 年）に生まれました。太平洋戦争時代に高等学校から東京大学工学部に進学しましたが、1 年生の時に終戦になりました。終戦後の混乱期でしたが、1947 年に卒業して、22 歳で商工省（現在の経済産業省）に入省しました。統計局に配属されましたが、当時は労働運動が盛んで、入省したばかりの自分が組合役員に選ばれました。間もなく、東西冷戦時代になり、占領軍の政策変更によって、労働運動が弾圧されることとなり、1949 年に商工省を退官しました。その後、時代は変遷し、最初が技術導入時代で、アメリカ系（極東企業）、ついでドイツ系の企業（日本オットー）に勤務しました。二番目が技術輸出時代で、対象国にソ連を選び東邦物産（三井物産に吸収）に勤務しました。最期が工業コンサルタント時代になります。1971 年に（株）ユニコインターナショナルという工業コンサルタント会社を設立し、役員として参加しました。この会社は、当時では珍しい非常に弾力的なソフトな経営方針で経営され、役員全員が実務に参加し、専門職には勤務時間の制限はなく業務に集中する専門家集団でした。コンサルタントの仕事は、最初は化学・石油・鉄鋼工業など（途上国では国営であり ODA 対象）でしたが、その後、中小企業の振興や産業政策に重点が移り、更に環境・金融など工業に関連する幅広い分野の所作が主体になりました。2001 年に退職しました。その後は、幾つかの組織の会員になっていますが、腰痛や難聴などで積極的な参加ができず、勝手に国際的な幅広い分野の政策課題に自分の意見や分析を SRID 会員や知人、家族に対して発信して、楽しんでいます。

幼少期

三上家にバカが生まれる。大正 14 年 4 月 21 日誕生、よだれが多く（今でも）ついに三



家族写真で左端の水平姿が私

上家でバカが生まれたといわれたそう。父は、胃潰瘍がひどく、私が生まれる前に、海軍も少将で退任している。退任後に暇に任せて作った子どもということになる。父が働いたのを見たことがない。昭和恐慌で財産を失う等色々あったようだが、私にアルバイトもさせずに大学まで出してくれた。その間、怒られた記憶もなく、中学から大学まで、どこに入学するののかも含めて殆ど干渉されることなく育った。自立性の涵養か

理屈ポイ性格か

小学校1年まで広島、2年から東京に。腎臓が悪く、塩断ちの食事の記憶があるが、東京に来て、両親が新宗教に入り逆療法で塩をとるようになり、健康をとりもどし現在がある。そうでなければあの世に行っていた。転校当時は広島弁をからかわれている（いじめかな）姉の仲間（年長者）にたち向かったり、仏事で来宅にくる坊さんに問答を仕掛けた記憶がある。この理屈ポイ性格は今でもか。

戦争の序曲

昭和13年小学校卒業（来年75周年）だが、治安維持法改正され特高誕生（3年）満州事変（6年）5・15事件（7年、事件首謀者三上卓は本家とか、血のつながりか）2・26事件（11年）ヒットラー台頭）など生臭い空気につつまれて行く。

青年期 学生時代

サラリーマン人生に 中学受験では府立一中と府立高校尋常科に偶然合格、その際に目が弱いことがわかり、一中から海兵への道を断念（父も、2番目の兄も海軍だし、家計にも役立つ、勿論国のために）、府立高校尋常科に進むことに。お蔭で戦死を免れた。

戦争へ突入



野外訓練

昭和16年ハワイ真珠湾攻撃で戦争に突入し、農村や工場への勤労働員、軍事訓練、ロシア文学など読書禁止などの思想弾圧のもとに育った。（次兄は、ミッドウエイ海戦で戦死 長兄は独ソ戦開始前にドイツに赴任、そのまま終戦、戦後米国に一年虜囚。澤地久代さんの“滄海よ眠れ”の中に一家族として収録されている。）

敗戦に

戦争激化、文科系は軍隊に（幸いに、シベリアに虜囚となっていた人もいたが皆無事）、私達、理科系は、入学試験もなく、内申で大学に入学し（高校・大学無試験で、勉強になじまなかった私への贈り物）、大学一年の時に終戦。大学時代に満鉄の委託生で月100円（当時陸海軍は60～70円）を支給されていた。下宿先が消失、高橋家に下宿することになり、結婚するまでお世話になり、多くを学ぶことができた。妻と別荘はもつとか（それにも関わらず箱根に別荘を持ち、大損を出す）

民主化と戦争責任

昭和20年、大学一年の時終戦を迎えた。マッカーサーの占領下で共産党も復活し、21年には、公職追放 農地改革 労働法改正 総選挙 軍事裁判など民主化が進められ憲法も改正された。私自身も唯物弁証法などを読むことになる。同時に戦争責任などについても悩むことになる。国民総懺悔論で責任はあいまいにされていくが、戦争反対をとるなえ苦難な生活をされた人もいた。私は、残念ながら間違った情報のもとで正しい行動

をとれなかった。この反省は、今に引き継ぐ問題であり、当時より情報が入手しやすい現在では「情報不足で正しい行動ができない」とは言えないとの思いが強い。

従事した仕事の内容

冷戦の開幕

昭和 22 年 9 月大学を卒業した。状況は違うが当時も就職難の時代であった。優秀な人は機械・製鉄・石炭などの大企業に就職した。私のような不勉強な人間にとっての救いは、商工省（現在の経済産業省）が 100 人の旧帝大の技術系学生を採用したことで、私も入省した。入省当時、民主化は上記のように進行中であったが米ソ対立が深まり、民主化にブレーキがかかるようになる。このことを察して、それまで全商工（商工省全国労働組合）をリードしてきたエリート達、（その多くが後に次官に）が一斉に組合幹部をやめ技術系の私のようなものにお鉢が回ってきた。

何故 23～24 歳の若造の私が選ばれたか、其れには幾つかの要因がある。①一つは私の所属が調査統計局であり、そこに上杉正一郎さんという人格的にも優れた共産党員がいて、局そのものが強い影響を受けていた。②調査統計局は、輸出入などにあずかる局と違い、うまみもない労働のみの局で労働組合の強い局であった。③ 従来の性格とあいまった結果であろう。当時は未だ社会党の片山内閣の時代で、水谷商工大臣と、若造が堂々と議論を戦わすことが出来た。（行きづまると、腹をたてる情けない大臣）しかし、エリートが予測したように組合（共産党へは勿論）弾圧が始まり、定員法の名のもとに首切りが始まり、私もその第一号になった。それでも首になるには、ひと悶着があった。局長側は定員法の趣旨を無視して、病欠者の退職で処理し、組合関係者の救済を図ったのである。当時の局長は正木千冬さんという学者であった。（その後、鎌倉市長などされている。）組合は病欠者でも退職させることに反対。結局、局長が退職、総務部長（もともとの官僚）は大阪に転任、新しい局長の下で首きりが行われた。流浪の始まりである。私なりの唯物弁証法は①高いところから低いところに流れる②ある段階で量から質への転換が起きる③思想や理解を深めるには行動が必要と言うことです。組合運動からも多くを学んだし、この弁証法の考え方はその後の仕事の選択などに影響する。

技術導入の時代

戦後、石炭・鉄鋼・肥料など重点産業復興と同時に技術の導入も必要であった。私は、商工省退官後、極東企業と言う会社に入り、精密鑄造やイオン交換樹脂などの導入に参加した。ただこの会社は入社後 2 年位でつぶれてしまう。（面白い会社で、ふんだんに米国人を接待したり、借りたカネはもらったものの論理で、日銭が入り、ワンマンで労働組合の弱い会社のトップにカネを使い、借金をして返済しない経営方針をとり、当然告訴されることに。このころ下山・三鷹事件などがおき、共産党によるものとの雰囲気。小沢問題でもいつも政治には陰謀のにおい）

次は、ドイツの石炭化学中心のエンジニアリング会社であるオットーが日本に設立した日本オットーに入社し、約 7 年近く、エンジニアとして働いた。日鉄戸畑のコールター

ル連続蒸留設備、釜石の硫安設備、東京ガスの石炭ガス化設備などドイツの設計で建設・試運転に従事した。ドイツから派遣された技師と二人で行った。(釜石はドイツ人技師も来ず一人で実施) 設計上のミスからトラブル続きで多くの追加工事に遭遇したが、なぜか信頼を受け、文句を受けたことはない。ただ私本人はこりごりで、技術導入から輸出への転換を考えることに。(新婚早々で国内出張の連続)

技術輸出の時代

自己流弁証法の一つ、「高いところから低いところ」の論理から、(ソ連は基礎研究・重工業重点に対し、日本は応用技術・軽工業) ソ連東欧に強い東邦物産に入社した。入社後、東邦物産の一部が三井物産に吸収され、私も三井物産に移籍した。三村兄(母が白系ロシア人)というロシア語は母国語(というより身体も発想も日本人ばなれ)という名パートナーを得て、ソ連側とのコミュニケーション抜群、30以上(三井東庄の尿素やクレハの塩ビやビニリデンなど)の化学プラントの輸出に成功した。商談にはジョークがつきもので政治批判のジョークを含めて面白い話が多いが紙面上割愛する。この友好関係がスパイ事件になり、三村兄は国外退去、私は入国拒否の処分になった。この話も面白いが割愛。

日本の持つ優れた技術を総動員するべく、クラレのビニロン、東レの光合成などの紹介もした。ソ連社会主義にも触れたが、私の見解はコストと価格の乖離が基本問題とみている。(ナイロンストッキングなど極めて高く、住宅・医療・教育・食糧などタダを含めて極めて低い) 三井系企業研究者とソ連の研究所を訪問するなど、関係も深まった。

工業コンサルタント時代

ソ連に入国できなくなり、工業コンサルタントの設立を考えた。1960年代の日本の成長は著しく、企業の海外進出や途上国援助の予算増大・ひも付き廃止の方向から工業コンサルタントの必要性を感じ、三井系企業との人脈をベースに1971年にユニコを設立した。1971年はニクソンショックでドルと金との兌換性を切り、為替も固定から変動制に移行した年である。それらはユニコ設立後の問題であるが、これが分っておれば設立は断念していたであろう。設立間もないユニコはその嵐にまともに襲われることになる。

1ドルが360円時代、日本勢は十分な競争力があつた。UNDPのビルマのアンブレラ計画(UNDP担当者は安住さんでした)など数件海外から受注した。その中のイランのプラスチック市場調査は、発注先イランからの支払いはドルで、下請けの積水化学への支払いは円のため赤字を経常するなど。いずれにしても国際競争力は減退し、国内からの受注が大勢を占めることになった。民間企業海外進出の一つとして、タイの石油化学案件があつた。上流のエチレンプラントはシェルが、下流の各種プラントは三井・三菱の各社が担当、日本側取りまとめをユニコが行うことになり、シェルやタイの投資家との交渉に当たった。(ここでもジョークが重要な役割を果たすが)必要な水の確保が保障されず計画は中止となった。

この苦境下でJICAがユニコを救ってくれた。設立当時は途上国の肥料・鉄鋼など基幹産業は国有下であり援助対象になり得たからである。ニクソンショックに続いてオイル

ショックに見舞われる。タイの NEC から受注した石油精製設備の長期計画などもろに影響を受けた。原料の石油価格も製品価格も大幅に値上がりし、今では普通になった 1 バレルが 100 ドルの噂もささやかれた。(当時 3 ドルそこそこ) ユニコは、将来の原油が重質化の方向にあり、製品市場は軽質化するなどの予測のもとに、原料と製品の価格関連を予測するなどに対応した。当時、タイの石油精製会社の依託で米国エンジニアリング会社も同種の調査を実施していたが、相当に差ができたと自負している。

基幹産業民営化の流れの中で ODA も中小企業振興・工業振興計画・環境案件などに拡大していく。幸いユニコは、その変化に対応してきた。設立直後に大来先生など参加されたローマクラブで「成長の限界」が発表されたり、環境関係の運動も顕著になってきた。大分後になるが宍戸先生達の「ゼロ成長論」は、現在まで私の考えの中核を占めている。

ユニコは社長も仕事に従事し、完全なフレクス制度で勤務するなど極めてユニークな経営であった。海外コンサルティング企業協会 ECFA に会員として参加した。個人的には SRID に参加。労働組合の大御所の滝田さんとアジア社研(寺子屋)という勉強会(慶応大学塾長までされた鳥居先生もメンバー)にも参加するなど記述することも多いが、ここでは割愛するも大きな影響を受けてきた。

私自身がユニコ在籍中に関与した案件は企業が受注したものの一部であるが、それでもとてもすべてを記述する量ではない。国も中国を含むアジア・中東・南米など広く経験させてもらった。その中にはコロンビアで、宿泊中のホテルの爆破事件や、ベネネズエラでの自動車事故で肋骨を折るなど危険にも遭遇したが楽しく仕事できた。そこで中国に限定して記述することにする。

特に中国に限らないが、一言で言って、その成長・発展の目覚ましきがある。勿論紆余曲折はあるにしても、ユニコを退職して以降既に 10 年を過ぎたがその間の発展は特に激しく、今や、それらの国について発言することすら出来ない状況である。従って中国に関しても 10 年も前までの発展は、序曲のようなものである。

最初に中国に入ったのは、毛沢東時代で若い女性も人民服を着ており、ホテルでは愛想はないが、安全が保たれていた。ECFA の団員で訪問した頃は、生産重視で流通でのロス



金型訓練センター

など眼中になかった。鄧小平による改革にいたる前でも日本は中国に技術・資金援助を行ってきた。私も寧夏省の教育関連などに参加したが、ここでは金型訓練センターをとりあげたい。1980 年代日本全盛期の時代で金型産業も繁栄を謳歌していた。一方中国では、日用品の金型生産ぐらいで数値制御など工作機械は床の間に飾られる時代であった。そこで上海交通大学と組み訓練センターを設立した。日本の金型業界は多忙で協力を得るに苦労した。この訓



寧夏自治区科学館

練センターが初期の金型産業育成に役立ち、今や世界的競争力を保持するようになった。国力も強化されてきた時期の一つは、JICA による大連市の環境整備計画で、北九州市の支援を仰いだ。極めて大規模（行政組織から具体的対策まで、大気・水・騒音分野、発生源調査・拡散モデル使用・現状から将来環境予測、目標値に達する手段）であった。大気の場合、気象測定その他、排出源（工場なら煙突の位置・高さまで）の確認まで必要であった。今は知らないが、当時の中国は緯度経度の入った地図はなく GPS で確認した。汚染測定場所を有利なところにしたがるなど些細な問題はあつたが、作業も順調に終わり、この手法が中国各地で採用されるようになった。

手持ちの写真は、工業コンサルタントという仕事上、会議や契約など人間の写真が多い。



インドネシ石油化学調査



マレーシアの都市ガス計画調査で有名な
ペトロナスのビル内で作業しているところ

（この案件は東京ガスが投資することになり実現した）。調査が実現したものには、エジプト製鉄所改善計画などがある。勿論調査の段階で NO の答えを出したベネズエラコークス炉やインドの一般炭の粘結炭への転換などもある。工業振興計画実施の時には韓国・中国勢による追い風を感じることもあつたし、提案した内容は、今の日本政府にも提案したいものもある。

私の最期の仕事は、杭州市中小企業振興計画であつた。これも極めて大規模な調査（行政・金融・企業診断・中小企業ネットワーク設立）で 3 年を要した。杭州市は企業家精神旺盛であつたことと、優秀なカウンターパートにも恵まれ、ここでも些細な問題はあつても気持ちの良い仕事が出来た。一つは、企業診断にはカウンターパートも参加、企業は調査団の問題点指摘に対しては直ぐ対応し修正・改善を実施。二つには金融に関する組織変更、特に直接投資である証券関係に関して法律の改正にまで進行。三つ目には、中小企業ネットワークを設立し運営開始まで行った。現在まで残っているかどうか分らないが杭州市中小企業ネットワークを開くと私の名前が最初に記載されていた。当時から杭州市は繁栄していたが、その金持ちが上海などに進出するなど大活躍していると聞く。



杭州市のテニス仲間と一緒に

嬉しいことである。

仕事上の苦勞と喜び

長い人生と無数といえる仕事を通じて一言で言えば、苦勞より喜びの方が大きいと言える。過去を振り返れば、誰でも同じことと思われるが、何時の時代も人間の信頼感が基盤にあったように思われる。

オットー時代に幾つかのプラントを日本で建設・試運転・引き渡しをしたが、ドイツの設計ミスで修正に苦勞した時、新日鉄・東京ガスなど客先からだけでなくドイツ人からの信頼で何とか切り抜けることが出来た。プラント輸出でもソ連側からの信頼（三井物産幹部からの信頼で自由に活動）のもとに大量のプラント輸出に成功した。

ユニコ設立の時は、1971年であるが、ドルが金との兌換制廃止、固定為替制から変動制になり急速な円高に襲われた。さらに原油価格の暴騰という世界史でも大きな転換点に遭遇、何時経営破綻しても可笑しくないとき、助けていただいたのは通産省技術協力課で今でも感謝している。ここでも人との信頼感が根底にあったと思っている。同時に仕事の相手側との信頼関係も、立ち上がりの時は、ギクシャクしても、作業する間に信頼感が生まれ、良好な結果をえることが出来たと確信している。

SRID メンバーとの関連では、ウルグアイの森林案件がある。SRID メンバーでウルグアイで活動されていた三上さん（年齢も同じ人）を支援し、木が少なかった同国に森林を根づかせ、ついにはパルプの輸出国までになった。然し中南米で活躍される日本人の多くの夢を知りながら応援できなかった悔いが残っている。

国際開発とどのように関わってきたか

国際開発という視点からは、ユニコ時代に限定される。ユニコ時代の仕事については、他の場所で記述しているので、ここでは組織的側面に限定して述べる。ユニコ設立後 ECFA の会員になったところ、日本工営・パシコン・三裕などそうそうたる方々がおられる中で、特殊の分野であったこともあり、色々意見も述べさせて頂いた。初期のころ、訪中団に参加した記憶は鮮明である。大連の開発も初期段階であった。

設立後間もなく SRID が設立され、参加させて頂いた。率直に言えば、仕事や経営に追われていたこともあるが、国際機関や日本の ODA 参加の会員の方のように開発理論などは、そんなものかという程度であった。大來・宍戸先輩の考え方には今でもついていっている積りである。私のユニコ役員時代はささやかな資金援助を継続し、あとアソシエートさんが引き継いで頂いたと記憶をしている。（最近中止と伺った。）

私の生き方

信頼関係の上で色々の時代を過ごさせて頂けたことは「仕事上の苦勞と喜び」に書いた。子どもの頃から理屈ポイ性格であったことと、気になると「捨てておけない」性格が根底にあるのかとも思われるが、敗戦による思想轉換の経験も、未だにものを判断する際に大きな影響力を持っている。

それに加えて、組合運動時代に体験した唯物弁証法の理論（私なりの解釈）で、「①ものごとは高いところから低いところに流れる。②変化はある段階で、量から質への轉換が行われる。③「理解には行動が必要」の考え方を、技術輸出のソ連を選んだ時、ユニコを設立した時などに、判断基準にしてきた。そして今が世界史上で大きな轉換点にあるとの思いなどがそれである。

最期に付記すれば、弱みをさらけだし、余りその結果を気にしないことだ。今、日本の新聞記事など限られた情報源をもとに勝手な記事を皆さんに紹介する行為など、井の中の蛙と知りながら発表するのもその例である。出来れば批判があればなおいいのだが。

現在

女房をなくして4年、専ら日本・世界の政治・経済の動向が気になり、メモがわりの記事をSRID・友人・家族に送っている。原発問題もその一つで課題（とくに汚染物質処理問題）にとりこもうとしているが能力の限界に遭遇中。ただ福島農家の支援のため、米の購入などを行っている。心配は、世界的食糧不足であり、地産地消や備蓄を進めたいと考えている。家族分を含めて食糧備蓄を若干行っているが、これは金と異なり場所をとり限界に。金の購入も自己資金から限界に。能力の限界、体力の限界（腰痛）など感じながら、現在もテニスコートに通っている。何時おわるか分からない人生で、まあ、こんなもんかという人生を送っている現状である。