

## ビジネス四方山話（その6『サラリーマン十戒』）

古里 靖彦\*

### はじめに パート6

2013年11月24日朝6:00『男たちの旅路第2部第2話冬の樹』を観る。鶴田浩二さん主演の警備会社の話。相変わらず、戦中派の硬骨漢の話である。涙が出る。この『第1話廃車置場』を学生に見せようと思っている。警備会社に就職している学生がいる。

さて、この四方山話も、もう第6話、残された回数はあと3回。今回は、少し体裁を変えてみたい。このドラマを観ても思うが、学生諸君に、社会で働くことの意義を感じてもらいたい。並みの決意ではもたない。いよいよ今年の就職活動が開始となる。彼らの成功を期して、メッセージを届けたい。題して、『サラリーマン十戒』。出エジプトの後にモーセがシナイ山にて神より授かったとされる『モーゼの十戒』を意識したわけではない。

色々と逆説的なことを書いているが、これは、全て、前に働いていた、丸紅時代のことであるので、誤解無きよう。大学のあてはるようなことは、先ず、無い。

#### ①サラリーマンは、定刻に会社に行くべし

とんでもない。とまず断っておく。大体、会社の始まるの時間は、9:30が多い。これをどう考えるか。私は、始業とか始まるの時間は、最悪この時間までと考えるべきだと思っている。始業9:30ということは、何があっても、この時間には業務と始めよということだ。会議であれば、この時間までには、席に着けということである。ここ

を間違っではいけない。会社に着けば、新聞を読むでしょう。コーヒーを飲むでしょう。トイレにも行くでしょう。これらをすべて済ませ、仕事を始めよということである。会議もそうである。元々無駄が多い会議で、一人が遅れたために、他人が無駄な時間を費やすことがあってはならない。

最近、早朝に、電車に乗ることはまれになったが、たまに乗った時は、車内を観察する。

朝7時ころ。この時間の車内には、緊張感が走っている。勿論、熟睡の人もいるが、大抵は、日本経済新聞を読んでいる。この時間の人は、8時には、大手町に到着する。始業の1時間半前。おそらく、企業のエリート、リーダーたちである。彼らが、社会の動きを知らなければ、会社が儲けることは出来ない。私もサラリーマンの生涯、7時台には、出社したが、役員の上司も、その時間には出社していた。会社に着くと、「古里君この件については、どう思うかね」という問いが来た。そこまでいなくても、記事をテーマの雑談は、日常であった。知らないとは夢にも言えない。又、車中で戦略を立て、会社に着くや否や、上司と相談、相手の会社を訪問するということも二度や三度ではなかった。

ここで日本の仕事の組成について説明すると、国際的な仕事は、必ず、商社・メーカー・金融という形となる。従って、商社にとっていいメーカーと組むことが、仕事が取れるかどうかの分かれ道なのである。一グループに複数の商社はいらぬ。新規事業もそう。莫大な資金と、リスクのある仕事は、必ず、企業グループを形成する。通信事業などである。商社は、仕切り屋である。複数の仕切り屋はいらぬ。先手必勝。夜討ち朝駆けである。丸紅で6年先輩の坂本さん。副社長にな

2013年11月30日受付

\* 江戸川大学 情報文化学科教授 e-ビジネス

られたが、その人の話。会社に入る前に、父上に「会社で偉くなるためには、どうしたらいいか」と聞いたそうである。その答え「とにかく会社に早く行け。名前を覚えてもらうには、それしかない」。坂本さんは、大酒のみであったが、それでもそれを、続けた。勿論、仕事もできた人ではあるが。私の周りには、そういう人がたくさんいる。斉藤さん、長尾君など。

8時台の人、これは普通の人。大体、始業には、ゆっくりと間に合う。人種は、様々。本を読む人、眠る人、スマートフォンを操る人。但し、この人たちは、偉くもならなきゃ、リストラクチャーもされない。

9時台の人、殆どの人が、スマートフォンと漫画。大方、追い出し部屋候補。これは私の独断と偏見でお許しあれ。

これから自慢話、自慢しなきゃ面白くない。大学時代のこと。試験の日に大雪が降った。電車を乗り継ぎ、大学へ。キャンパスには、人はいず、試験は中止に。アメリカ駐在の時、大雪に、路肩に積んだ雪を乗り換え、会社へ。誰もいない。当然、休業に。しかし、これには訳があった。アメリカでは、雪が降ると、先ず、家の周りの雪かきを行う。通行人が、滑ったりしたら、訴えられるからである。これは致し方ない。ストライキでも、会社に遅れたことはない。新松戸から、川越まで回って、出社したこともある。小学校のラジオ体操も6年間一日も休んだことはない。人は、色々な約束、契約で生きている。これを破っては始まらない。頑なでも頑固でも仕方ない。最近、面倒で手帳を持たない。会議など忘れることも多い。しかし考えてみれば、出なくてもいい会議かもしれない。私の学生は、時間を守ることだけは、全員合格である。君たち、電車が遅れようが電車に遅れようが、そんなことは、誰も興味がない。私は、遅延証明書など何の興味もない。勿論、貰ったこともない。しかしながら、毎日体調がいいわけでもない。学生得意の切り札、「体調不良」のこともある。誰に表彰されることもないことを一生続けることは、並大抵のことでないことだけは言っておこう。早く会社へ行くといいことがある。

大学でもそうであるが、丸紅でも、早朝に、清掃の方たちが仕事をされている。社員が出社する前には、帰られてしまう。あるエピソード。その頃、メディアの仕事の関係で、松竹とお付き合いがあった。しょっちゅう、演劇の招待券が突然届く。午後の部は、4時に始まる。行ける時もあれば、無理なこともある。このチケットを親しかった清掃の方によく差し上げた。さて、私が、異動となった時のこと、挨拶をすると、物を渡された。中には、湯のみと、お饅頭が入っていた。形だけの送別会よりは、心のこもった贈り物であった。早起きは、財産である。

## ②お付き合いは、ほどほどに

とんでもない。世の中を回しているのは、人の繋がりである。私は、丸紅では、長い期間、経営企画的な部署にいた。これは、強力な機関である。予算の策定、助成金、組織、稟議など大抵の重要事項の担当であるから、普通の役員などよりは、強力である。年末になると、お歳暮が届いた。社内外からである。エビだ、ハムだ、カズノコだ、筋子だ。冷蔵庫に入りきれない。エビなんか、“バナメイエビ”ではない、海老幸取扱いのバリバリの“ブラックタイガー様”だってなものだ。組織変更の時など、社内で接待された。情報を聞き出すためだ。今では、このようなことは、コンプライアンスとかで、会社は、がんじがらめ、遊びのない、ハンドルを回してるようなものであるから、その窮屈なこと。いい時に丸紅を辞めたものだ。おかげで、行きつけの赤坂、六本木の店は、社会の交際費削減で消えてしまった。タクシー不況もこの費用削減のためである。丸紅を辞めて、随分になる。それでも何とか生きて仕事ができるのは、人脈である。

丸紅を突然辞めて、派遣会社に入ったのもそう、システム会社に入ったのもそう、大学に入ったのもそう。多くの学生をインターンシップに出せるのも、就職させられるのも、長崎に研修に行けるのも、ニューヨーク研修に行けるのも、言ってみれば、一年一度の年賀状という挨拶のお蔭である。少なくとも、このお蔭で、まだ、あの、うるさい、

につつき古里が元気で生きているということを知ってもらえる。そうすれば、次の感情は、簡単である。「何とか助けてやらねば」。しっかりした人では、こんな同情してもらうことは無理です。私のような、一人では生きていけないような、『絶滅危惧種』ならではのことなのです。いいですか、皆さん、絶滅危惧種が、種の保存、学問の意味以外で、本当に大切であると思いますか。家がかわいがるの、なんでも喜んで食べる、のらちゃんです。しかし、保護してもらうためには、絶滅危惧種でなくてはいけません。何とか守ってやらねばならない存在でなくてはいけません。そのためにも、お付き合いは重要なのです。のらちゃんが絶滅危惧種に華麗に変身する特効薬です。

ここで、自慢。毎年、年賀状を出す対象が今でも増えて困っています。うれしい悩みです。冠婚葬祭は、欠かしません。これも、絶滅危惧種には、必要です。お葬式も、結婚式も、大抵は、見ず知らずの人が対象であることが普通です。新婦が知り合いなら、新郎は知らないことが多い。ましてや、偉くなろうが、秀才だろうが、知ったことではない。葬式は特にそう。ご両親ということが普通であるが、先ずお付き合いはない。しかし、不思議ではあるが、参列しているうちに、何となく、心が動いてくる。帰路には、来てよかったという気持ちになる。悪い政治家みたいに言われている田中角栄さん、大変に人情深い人であったそう。金の力で派閥を増やしていったように言われているが、そうばかりではなかった。仲間の政治家の親が亡くなった時、勿論、葬儀の時に、花を届けたりはするそうであるが、角栄さんは、誰もいなくなった、一週間後にも花を届けるのだという。力を落とさないようにとのメッセージをつけて。彼は、直ちに、田中派に入ったとのこと。それから、心がけねばいけないのは、誘われやすい人になること。私は、先ず、人の誘いを断ったことはない。私の近くに、一人だけ、そういう人がいる。誘うと断らないので、気持ちがいい。

最近、お土産を頂くことが多い。帰郷や旅行をした学生のお土産や、先生方のお土産もある。保

護者と会うこともあるし、外部の訪問者も多い。社会の常識からは、久しぶりに企業に挨拶に来て、手ぶらだとなんだこいつは、と思われることはよくある。30名ほどのインターンシップ生を毎年出している。これだけの数になると、ピーク日には、数社重なったりする。初日には、必ず、先生が、学生に同行することになっている。先生方には、必ず手土産をとお願いしている。このような場合、企業同士で、手ぶらということはない。費用は、各先生方が持っているのだろう。ごめんなさい。

日本には、年賀状以外に、お中元、お歳暮、年始などなどお付き合いの慣習が多い。虚礼廃止などと言っている会社も多い。しかし、それは、虚礼ではない。お世話になった方に、一年に一度、感謝の気持ちを込めてささやかな物をお届けするのは、日本の伝統を踏まえた美風である。私は、個人的には、何か頂くのは、あまり好まない。むしろ贈る方が、気が楽である。しかしながら、考えてみよう。人に物を贈る時には、少なくとも、5分や10分はその人のことを思って品を選ぶのであるから、そのお気持ちは、大切に、ありがたいものである。さあ、そろそろ今年も年賀状に取り掛かるか。

### ③分からなかったら専門家を

とんでもない。まずは、自分で勉強しなさい。自分で判断できないことは、専門家に相談する。仕事でも、専門家を雇う。ある意味で間違いではない。しかし、最適のことではない。社会で必要なのは、研ぎ澄まされた費用対効果の感覚である。個人の趣味で、2DKの家に、ホームシアターを作るなんてのは、まあ、趣味のことであるから、勝手にどうぞ。仕事ではこうはいかない。

丸紅では、徹底的に、自分たちで勉強する。私自身も会社に入って、『廃棄物処理システム』『ウナギの養殖』『マッキントッシュの販売』『バクダッドコンピューター大学建設』『BS放送』『CS放送』『秋葉原の商法』などなど、様々な案件について、勉強をした。極端に言えば、学生のころより、はるかに勉強をした。何せ、億単位のお金がかかっているのだから、簡単に取り組むわけに

はいかない。簡単に、専門家に相談すると、いいところは、全て持って行かれるからである。彼らの口癖は、「これがないとできません」。知識がないと高いものを買わされる。いいところを持って行かれる。プロジェクトは、マネージャーをやらないと利益を上げることは出来ない。世間に、コンサルタント会社の多いことを見ればわかるでしょう。私は、今でも日本のウナギの学名が、『アンギラジャポニカ』であることを知っている。シラスが、その頃、どんぶり鉢一杯、30万円であったことを知っている。ヨーロッパのシラスが、日本養殖場の土手を乗り越えて、みんな逃げてしまうことを知っている。現在、シラスの激減で、鰻重が高騰しているが、たまに頂くとき、「アンギラジャポニカさん。ありがとう」と心で、手を合わせる。

丸紅でイラクにコンピューターの大学を作った時のこと。営業から、問い合わせがあった。今、資器材の購入について、検討しているので、相談に乗ってくれとのこと。営業の会議室に顔を出すと、いい歳をした、数人が興奮して議論をしている。テーマは何と『黒板はどこで買うか』ということ。全体で10億を超えるプロジェクトの中で、黒板がいくらを占めるか想像はつくが、これが企業の誠意である。無駄な金は、1円でも使わない。早速、本郷あたりの、教材屋を紹介する。次は、本題の、『大学のカリキュラム』である。これを、みんなで、侃侃諤々議論を行う。こうやって、大学ができる。その後、その大学が出来た時に、バクダッドに出張し、その大学を訪問する機会があった。立派な大学であった。まだ、学生はいなかったが。さて、大きな変化を経て、殆ど交流のなくなった今、その大学は、どうなっているであろうか、イラクの学生の役に立っているであろうか。イラクでは、その他、総合病院、潤滑油プラント、高速道路などの建設を請け負った。いずれも、メーカーの方たちと総力を絞って取り組んだのであるが、高速道路だけは、あまりの規模の大きさに、手に負えず、東欧の企業に譲渡せざるを得なかった。何が問題であったのか。想像して下さい。ビルであれば、いくら巨大であっても、資

材、重機などは、一か所に集めれば済むが、数百キロにも及ぶ高速道路では、運ぶ距離も長大で、土を運ぶトラックだけでも想像を絶するほどの、物量が必要なのであった。

この精神を、学生に学んでもらいたい。今あるもので、間に合わせるのである。何か課題に取り組むのに、企業であれば、プロセスよりも結果が重要であるが、学生にとって、重要なのは、作品そのものよりも、作成のプロセスである。試行錯誤の過程である。一時期、世間を風靡した、『プロジェクトX』は、様々な、新商品の開発を取り上げたが、成功したケースの殆どは、エリートではない、はみ出し軍団であった。人は、苦境に立つと努力をする。何かを成し遂げたい気持ちが、益々、強くなる。追いつめられると底力を発揮してくる。壁が高いと乗り越えようとする。

最後に、『アポロ13号』の例を紹介したい。同船は、事故で、宇宙からの、帰還が困難な状況に陥る。酸素は足りなくなるは、機器類は動かないは、の状況に陥る。この時、地球のサポート部隊が、あらゆる努力をして、隊員と協力をして、無事帰還させるという実話である。船内にある、ありとあらゆるものを活用して、必要な機器を作成する話である。それほど大げさではないが、我々教育に携わる者は、学生とともに、想像力を駆使し、創造する努力をしようということによって重要である。この経験が、実社会で、行き詰った時に、必ず、力になると信ずる。物を作りだす喜びを、今の日本は忘れかかっていると感じる。ニクロム線を巻いて、ベルが鳴った時の喜び、ハンダ付けで塵取りを作成した時の達成感、ゲルマニュームラジオが音を出した時の感慨。お金を出せば何でも買える今日こそ、その昔に帰って、物を創造する努力をするべきである。小学四年生のころ、一夏かけて、白地図をカーボン紙でボール紙に写し取り、台紙に張り合わせ、立体的な日本地図を作り、「とのこ」を塗って完成した時の感覚が今でも蘇る。

#### ④お洒落はするな

とんでもない。会社の給料は、生活費だけを支給しているのではない。会社の体面を維持する格

好をしろという意味も含んでいる。正直、商社の給料は高い。それは、海外などでの活動が多い社員に対する、特別手当を含んでいるからである。会社を代表する商社マンは、通常を上回る人たちと付き合いが多い。他社の社長に会うことも普通である。私の例でいうと、若い頃に、中国の谷牧（こくはく）副総理に会ったことがあるし、MGMの代表である、MGMのトップだったフランク・マンクーソ氏に会ったこともある。よくあることであるが、今は、行く人もいないだろうが、銀座の高級クラブの経営者は、服装と靴で、客を見極める。ホテルもそう。私もニューヨークに滞在した時は、先ず、住む場所にこだわった。その頃、丸紅の社員で、単身赴任者は、会社に近いミドル地域に住んでいたが、私は、お金持ちの代名詞である、アッパーイーストの『72nd street between 1st York』に住んだ。アメリカ人と会食すると、最初の質問は、『どこに住んでいるのか』である。住所を言うと納得する。

これはいいとして、自慢話で、愛用ブランドの話をする。そのころ、着ていた洋服は、丸紅ブランドであった『デュボン』やその他『アルマーニ』『ヴァレンティノ』『ゼニア』などなど超一流品であった。とはいえ、海外出張した時に買えば、通常半額、バーゲン時には、四分の一であるから、それほど、高くはない。ネクタイは、『ブルガリ』『エルメス』などなど。靴もいいものを履いた。お洒落の世界では、背広よりも、靴が大切だという。これも『バリー』『フェラガモ』『ブルーノマリ』『ジョンストン&マーフィー』など。今では、背広はチェーン店、靴は無名になったが、やはり、それなりである。

いくつかのエピソードを。決して自慢ではない。商社の生活に興味がある人は、どうぞということである。今もそうであるのか、三越などは、フランスやドイツや香港などに、大きな支店を構えていた。そこで、一流ブランドを購入する。“直し”はしない。日本の三越に持って行って直してもらう。安い通常料金でやってくれる。時間も節約できるし、技術も高い。アルマーニなどもそう。海外で買って日本のアルマーニへ持って行く。日本

で買えば、30万円はするスーツが半額以下で手に入る。とにかく、海外の一流ブランドは、自分のブランドを大切にする。どこで買ったものであろうと、自己ブランドあれば、徹底的にサービスをする。一つの例、日本で買った『リキエル』のジャケットのボタンが割れた。パリへ出張した時のこと、その旨を伝えると、倉庫で一所懸命に探してくれた。結局、同じものはなかったが、似たようなボタンを、しかもワンセット探してくれた。勿論無料である。だから、高くても気持ちがいい。ブランドのプライドを感じる。結局は、その心意気を感じ、高い、洒落たカフスを、二つも買うこととなった。しかし、意気で、今でも重宝している。又、エピソードを一つ、丸紅の頃、何かの折に、『和光』のワイシャツお仕立券をよく頂いた。あの、銀座四丁目の贈答用の老舗『和光』である。二階に、お仕立て用の場所がある。そこに行くと、品のいいフィッター氏が悠然と登場する。この人の仕立てがいいのである。勿論、和光の生地も上等であるが、この人のお仕立て代が含まれているのではないかと思うほどである。当然、周りにいいものが置いてあるので、急を要しない、ネクタイなどを購入することとなる。又、エピソード。当時、日本航空では、ネクタイは、『エルメス』が一番高級であった。飛行機の中では、意外に安く買えるので、よく購入したが、さて、問題が一つあった。会社に帰ってそのネクタイをすると、若い社員が、同じ柄のネクタイをしているのだ。それほど、気まずいことはない。ある時、アテンドさんにその話をし、『ブルガリ』を乗せてくれと頼んだ。しばらくして、私が言ったからかどうか、『ブルガリ』が乗るようになった。その後日本航空に乗るたびに、一本の『ブルガリ』のネクタイを購入するようにしている。それが筋というものだろう。

ただこのようなまあ、道楽ができたのも、このような愚行を許してくれた理解者がいたからである。お詫びの意味もあり、毎回、それなりにお高い土産を買っては来るものの、ブランドの世界には、あまり興味はないようで、それほどうれしい様子もない。時々、真夜中に家に帰り、食卓の電

気をつけると、そこに、カード会社からの高額請求書が乗せてあることあった。心臓が瞬間ドキッとはしたが、その後も、一向に改めはしなかった。今でもこの、浪費癖は、給与袋が、極端にダイエットをしている今でも、改まる気配はない。さほど、お洒落をする必要もない今、タンスの中には、未使用の、『ブルガリ』、『エルメス』などが、使われるあてもないまま、眠りこけている。合掌と感謝。

### ⑤会社の規則を守れ

とんでもない。本来、規則というものは、必要最小限しか決めてないものである。成熟した社会、悪人がいない社会であれば、規則はいらない。イギリスの例を見れば分かる。最近の日本、どうだ、何から何まで、法律づくめ、国を愛することまで法律化しようとしている。教科書もそう、道徳もそう。国家秘密もそう。法律で国を愛すべきだなどと言われたくもない。まあ、そこまで気張ることもないが。ところで、会社である。ルールは破るためにある。例えば、処罰されるようなことなどは、別に会社のルールでなくとも守るのは当然である。言うまでもない。何を言いたいのか。よく会社では、クラスによって、エコノミークラスを使えだの、役員はファーストクラスだのよくある。こんなことは、規則を決めるまでもなからう。大体、仕事もできない人間が、ファーストクラスなどに乗る元気があるはずはない。私のケース、当時丸紅は、新入社員であっても、ビジネスクラスに乗せてくれた。やる気が出ること、この上ない。何か、自分が、ビジネスエリートになったような気になり、意気に燃えたものである。その後、稼ぎが少なくなると、色々便宜法が作られるようになる。できるだけ、エコノミーに乗るように。タクシーは使わないように。などなど。中には、役員でさえ、エコノミーを使うことを美德のように言うようになる。丸紅もそれまで、飛行機など、正規料金で乗っていたのが、安売り料金を使うようになる。結果、案の定、飛行機会社の経営は行き詰るようになる。タクシーも客待ちで、銀座、六本木で、何時間も並ぶこととなる。

いい例か悪いことか知らないが、一人の役員の例を紹介する。この人は、私を大変に可愛がってくれたが、副社長にまで昇格した。この人は、凄かった。どうも、平社員の時から、飛行機は、ファーストクラスであったようだ。外国のホテルは、スイートルーム。ある時、一緒にビバリーヒルズのフォーシーズンホテルで朝食をとったが、一人80ドルくらいはした。ニューヨーク駐在中は、よく、チャイナタウンまで車で昼食に出かけた。帰りは、リトルイタリーでカプチーノを呑む。当然帰りは午後三時。昼食どころの話ではない。彼は、俳優のピーター・ユスチノフの娘を紹介してくれたりもした。ある時、国際電話が、入った。電話が少し遠い。何と、冬季オリンピックの開会式場からであった。どこかの招待であったらしい。私も、かなりの無茶はしたが、彼までのことはしなかった。勿論、彼も私も、会社には相当な利益をもたらしたのは事実で、このような行動は、だから許されたのであると思う。しかしながら、今の丸紅には、それだけのゆとりがあるとは思えない。たまに、後輩に会う時があるが、昔ほど、会社が楽しそうな気配はない。関係会社に、学生を採用してくれと言っても、今は縁故は通じないという返事ばかり。何をおっしゃる。世の中は、縁故で回っているのではないのか。特に日本は、合縁奇縁であろう。私の時は、よく就職を頼まれたが、本人に、会うこともなく、電話一本で決めた。どうせ入れるのなら、恩を着せない方がいい。一人や二人人員が増えた位で、いい会社はびくともしない。例えば、丸紅の副社長が、飛行機で、エコノミーに乗っていて、他人が見たとき、丸紅のことを不安に思わないであらうか。ある会社の、有名な社長が、電車で通うことを誉める報道があった。果たして、そうか。とんでもない話である。どこが偉いのか、周りに気を使わせるだけである。駅から、会社までは、どうするのか、車を使えば、同じではないか。企業のトップたる者、もっとやるべきことがあるだろう。朝早く会社へ行って、美味しいコーヒーでも飲みながら、戦略を練ったらいではないか。疲れたら、体を休めたらいいだろう。偉い人間の思い付きは、会社の迷惑であ

る。

若い人に言いたいこと。社会に出て、必要なら、会社のルールはどんどん破りなさい。自信を持って破ればいい。その代り、何があっても、言い訳はするな。業績が上がらず、経費倒れになったら素直に謝れ。上司に一言、若い人の奔放は甘受せよ。そして、失敗した時には、責任を取ってやれ。そうすれば、若者は育ち、企業は栄える。しかし、あなたは、決して、偉くはならないだろうが。

私は、海外出張の時、空港まで、タクシーで行くことが多かった。帰りも、タクシーであった。すると、営業の管理より、タクシーの利用は控えるようにと、手書きの書状が来た。機械はあるのに、手書きの方が、権威があるとわざわざ書いたものである。馬鹿げたことだ。私は、目の前で書状を破り捨てる。無駄なこと。届けた女性は、愕然とする。それ以上の利益を上げる自信のある私は、そのようなルールを守るつもりはない。但し、その担当の女性には、必ず、それなりの海外ブランドのお土産は忘れない。勿論、これは自費である。

#### ⑥内部のお付き合いは大切に

とんでもない。前述の稿とは正反対であるが、形式的な社内のお付き合いなど不要である。私は、酒を飲まない。飲む必要がない。酒まで飲んでおつきあいする必要はない。但し、酒を飲む人を責める気もない。美味しいお酒を飲んで楽しむ人を見るのは、いい心持ちである。外部の人こそお付き合いを大切にしなければいけない。中の人間の評価は、色んな要素が絡まるので、あてにはならない。それこそ、ごまをすればある程度は偉くなれる。外部の人の評価は、混じりけがない。外部の人にごまをすっても評価は上がらない。悪いことでもすれば別であるが。

丸紅では、社内で、よく外部の人を招いてパーティーがあった。取引の拡大を目指す会議である。パーティー会場は、16階にあり、私の部は、14階にあったために、パーティーの後によく誘いがあった。勿論仕事をしているからだが、食事には、丁度いいので、行くことは行ったが、酒は飲まな

かった。よく役員に言われた。「これで、酒さえ飲めればいうことはなのだが」。別に酒まで飲んで、偉くなるつもりはなかった。その後二次会に誘われたが、これは行かなかった。よく、冗談か本気か、「残業代でも貰ったらおつきあいますか」と言ったものである。これでは偉くはなれない。社内には、一階に来客食堂、地下一階に社員のバブみたいのがあった。夜は、社員でいっぱいであった。特に一階には、役員が、取り巻きを控えさせて、ドーンとした様子で、そっくり返っていた。「何も役員が、こんなところで偉そうにする必要はないだろうに」。本来役員は、身分からして、社員とは異なるのだから、昼偉くしておいて、夜まで偉そうにすることはないだろう。楽しい席にまで、身分を持ち込むことはない。これではますます偉くはなれない。当時、丸紅には、たくさんの保養所があった。軽井沢や熱海など。私もたまには行ったが、又、役員が偉そうしているのだ。何と品性下劣なことか。社員と家族が楽しみに行く場所に、高禄の役員がいくことはないだろうに。

外の方とのお付き合いは、大切にした。社外との交際は、課長くらいから、頻繁になるが、部長代理になると、毎日といってもいいくらいであった。このころから、帰宅は深夜になった。外部の人であるから、酒を飲むも飲まないも関係ない。正しく、役に立つか立たないかの関係であるから、お互いにすっきりしている。食事の後、二次会に行くよりは、それぞれに、自分の行きつけの店へ、部下や上司と行く。この方が、気が楽であるからだが、ここでまた、仕事で関係のない人たちとのお付き合いが広がる。これは、随分役に立った。それから、私は、随分遅くから、始めたのであるが、ゴルフというものは、交際としては、非常に有効である。一日付き合っても、せいぜい一人数万円、安上がりである。しかも、ゴルフは、その人の性格が露骨に出る。無愛想な人が、意外に思いやりがあったり、よさそうな人が、結構、勝負に汚かったり、これは、面白かった。しかも、最後は、風呂に入り、裸の付き合いとなる。終わると本当に親しくなる。私は、ゴルフは好きではな

い。遠くの穴へ、少ない打数で入れて何が偉いのかと思う。それよりは、キャディーさんのおつきあいの方が、面白かった。

私は、ゴルフは、とにかく下手なので、クラブにしても、真剣に選んだりもしない。ボールだって、遠くへ、落ちればそれまでである。丸紅では、部長になると、お付き合い用に、ゴルフ場の会員を割り当てる。私には、房総の、クラブが割り当てられた。勿論、始終通うので、キャディーさんとは親しくなる。そのうち、いつも、かなり年配の方が付くようになった。後で分かったのであるが、中には、「若い人がいい」とか言う客があるようである。私には、定年間近の人。「古里さん、ごめんなさい。又、私で」そんなことはない、大切にしますよ。ゴルフ以外のお付き合いである。ある時のこと、その日付いたのは、他の人であったが、池越えのショートホールで、前のパーティーが空くのを待っていた時のこと。突然キャディーさんが、竹やぶの中に入って行った。出てきたときには、若竹の山。いつものキャディーさんが、「古里さんにお土産に持たせて」と言ったとのこと。こういう好意はうれしい。他の日には、ジャガイモももらったこともあった。

最後が変わったお付き合いを、一つ。当時、吉本興業の常務であった、木村政雄さんは、無類の交際好きである。特に、銀座の高級店が好きである。馬鹿高い。そこへ、二人で、行く。二人とも酒は飲まない。ジンジャーエールである。しばらく、そこで、過ごす。二軒目へ。さっきよりは、やや大衆的な店へ。それで別れる。何ということはない。私が払ったことはないが、恐らくは、ジンジャーエールでも、物凄い金額である。今こんな人はいない。

最後に一言、偉くならなかった自分の人生に、後悔はないが、たった一つだけ、期待しておられた、外部の人と、部下には、大変に迷惑をかけた。申し訳ない。

#### ⑦上司には従順に

とんでもない。上司が万能ではない。上司はたまたま上司であるので、大いに、批判、アドバイ

スをすべきである。織田信長が本能寺で敗れ、豊臣秀吉が長続きしなかったのは、良き部下がいなかったからである。その点、徳川家康には多くの陪臣がいた。建設的であるならば、大いに批判すべきである。上司というものは、とかく、当てにはならない。色々な人にいい顔をする。一筋縄ではいかない。成功は独り占めする。責任は取らない。これが上司の定義である。だから、偉くなったのだ。諦めてはいけない。部下は、彼の弱みを、補わなくてはならない。アドバイスをする。結局は、上司のためであるから、分かってくれる。上司のためであるというより、組織のためであるから。それでもだめなら、諦めよう。どうせ、上司が先にいなくなるのであるから、自分の不幸をばやきながら、代わるのを待とう。命があればいいではないか。しかし、それは自分にも、あてはまる。とかく人は、自分の不幸は嘆くが、自分が人を不幸にしていることには、気が付かない。よくドラマであるが、自分が人のおかげで、苦勞をしたのであるなら、その分、人にはよくしたら、いいものを、同じことを繰り返そうとする。

ここで自分のことはさておいて、私が、出会った上司はどうであったか。上司を自分を指導してくれる人と考えると、人生最初の上司は学校の先生である。それでは、一番、優れていた上司は、誰であったろうか。それは、保育園の先生と小学校の先生と中学校の先生の一部であったような気がする。高校になると、尊敬すべき先生はいない。大学は、偉そうな先生はたくさんいたが、尊敬すべき上司ともいえるべき人はいなかった。丸紅には、いた。よくない上司もいたが、確かに、いい上司もいた。

それでは、どのような上司が、いい上司なのか。それは、その人の人生を変えてくれるような人であろう。保育園、小学校の先生方は、田舎の片隅に生まれた貧乏人の少し成績のいい子供を、東京で勝負ができるまでに育ててくれた。今でも全て名前を憶えている。中学の、数名の先生には大変にお世話になった。高校、大学はさておいて、会社ではどうか。やはり、最初に入ったセクションの上司であろう。彼は、私よりは、はるかに、秀

才で繊細であった。自分のお金で、よく御馳走してくれた。役員になってほしかったが、ならなかった。残念であった。それより偉い人で世話にはなったが、いい上司であったか、どうか。やはり、いい上司というのは、部下を偉くできる人であろう。サラリーマンにとって、唯一の指標は、偉くなるかどうかで、それができた上司がいい上司である。かかる意味では、東京まで送るように育ててくれた先生方は、いい上司であったといえる。丸紅での私は、部下を一人として、偉くできなかったのであるから、ダメな上司であった。

さて、まだ、私は、会社で駄目であった、いい上司に挑戦するチャンスはある。大学では、いい上司になりたいと思う。それは、保育園、小学校の先生方がしてくれたように、学生を社会で戦えるように訓練することである。小学校の先生方が、私を東京で戦えるように、育てたことに比べれば、少しは、容易であろう。もう残すところ少ない日々を、それに捧げたいと思う。それは、科学と忍耐である。何もしないのは、罪悪であるが、ただ、闇雲に頑張っても意味がない。彼ら一人一人の特色を、毎日彼らに接しながら、把握し、一人一人、弱点を無くしていくことである。効果があるのかどうかは、分からないが、それは、結果が示す。真面目に大学に通う学生がいる限り、諦めない、諦めさせない、お互い、忍耐が重要である。今、一番うれしいのは、突然にある、合格の知らせである。これほど、うれしいものはない。彼らも泣く。先生方も泣く。私も泣く。これで彼らは、水中から、水面上に顔をだす。上司の役目を終えると、彼らは、日一日とたくましくなっていく。不思議なくらいに。人と接するためには、血が通わなくてはいけない。結果であるデータをいくら分析しても、それは結果論にすぎない。データに則った人間など一人もない。それぞれ個性を持ちながら、熱い人生を送っている。こちらも熱くなくてはいけない。科学の力で、エネルギーを化学反応させねばならない。一旦そのエネルギーに火がつけば、あとは簡単である。これまで、上司にたてつくいい部下を演じて来たが、今後は、この経験を生かし、いい上司像を求めて努めてみよう

かと思う。周りには、同じ思いの先生方が、何人かいる。その方たちの頑張りを見ると、又、やる気が、盛り上がってくる。この先生方と協力して、何か新しいことを考え、挑戦していくと必ず新しいモデルが見出せると思う。それを財産に、実業界では実現できなかった、理想的な上司像を追及して行きたいと思う。

#### ⑧部下の指導は愛情をもって慎重に

とんでもない。部下の指導に愛情はいらない。例えば、軍隊で新兵を訓練する時、愛情を持って指導したらどうなるか。又、車の教習所で、愛情を持って運転を指導したらどうなるか。その答えは簡単である。それは、命がかかっているから。双方とも、死なないことを教えているから。勿論、後者は、他人を殺さないことも教えている。とかく誤解があるが、兵隊には、勝つことではなく、命を守ることを教えているのだ。それには、叱咤激励しかない。そのためには、指導には、見せかけの愛情なんていらない。指導するには、余計である。愛情があっても、指導ができるわけがない。赤ちゃんが泣いている時に、母親は、優しく接すだろう。これは、愛情で、指導ではない。指導は、泣いている理由を説明して、泣かないようにすることで、そこには、冷静さが必要で、愛情などは余計である。

世間は、もっとそうである。企業が、人材を育てるのに愛情を持つはずがない。無機質な、有能な人材が必要なのである。愛情は、夜のお付き合いや家庭があるではないか。よく、熱心に指導すると、愛情があるからと言われるが、冗談ではない。愛情を持っていて、冷静な指導はできない。指導した結果、よい結果が出て、お互い喜ぶのは、愛情であろうが、要はそのことと指導とは、関係がないということである。従って、指導は、冷たく科学的でないといけな。効果が上がらない指導は無駄である。又、指導しても効果が上がらない時は、指導を止める勇気も必要である。これはお互いの合意が必要であるが、これは、愛情の範疇である。効果が上がらないのに、いつまでも、楽天的な指導を続けるのは、苦痛でしかない。止

める勇気を持つのは、愛情である。

なぜ、人材の育成が必要なのなのか。それは、企業、組織の生産力再生のためである。メーカーでは、拡大再生産のためには、設備の償却と、それを上回る投資が必要である。それにも増して重要であるのは、人材面の増強である。人員の効率化を進めている企業にとっては、尚更、一人あたりの能力を向上させないと、企業の実産力は低下するからである。人口が減りつつある、これが深刻な問題である。経済力が向上しないのは、この人材力の総和が減少しつつあることが大きい。だから、人材を要しない、ネットビジネスや投資に企業が走るのである。例えば、私の能力を100とした時に、一人の新入社員が100を下回れば、企業は縮小均衡することとなる。大学においても、同じことが言える。これが人材育成の意味である。

それでは、人材育成の方法とは何か。必ず成功する方法があるのか。これはないというしかない。マンツウマンで徹底的に訓練するしかない。これは自分の経験や反省の中で、体験し体得したものを伝えるしかないからである。従って、我々は、自己の日々の行動が、自覚的かつ計画的でなくては行けない。言葉や文章で誰にでも伝えられるものでなくてはならない。故に、自己で、悩み、苦しみ、努力をした人間でないと他人を指導することは、所詮無理なのである。簡単に、あの人は指導力がないとか指導していないというがそれは意識の問題というよりは、自分がそれだけの伝えるべき中身と何を伝えるべきかの想像力、感受性を持っていないからである。技術や、技法は誰でも伝えられる。これは指導ではない。言わば、塾の勉強である。

人材力強化の指導とは、私はあまり好まないが、いわば、全人格的な人間力の指導ということになる。学ぶ側と指導する側に、ある程度の緊張感と敬意の念が存在しないと行けない。言わば、江戸末期の松下村塾や海軍伝習所のような人間関係である。ここでは、教師と弟子というよりは、それを超えた人間関係があったといえる。今の日本には、このような緊張感と敬意を併せ持った教育はまず存在しない。それは、日本全体に、かかる高

邁な信念がないからである。あくまでも、技術論に偏りすぎているからである。それを売りにしている似非学者も多い。

自分がそのような高邁な信念を持った指導ができるとは夢にも思わないが、まだ、企業の方が、真剣に人材育成に取り組んでいる。それは、失敗が、そのまま企業の崩壊に繋がるからである。それに比べれば、そのような人材を意識的に育成していない、学校の人材育成には、限界と問題がある。なぜなら、教育の中身や教材ばかりに問題を集約しているからである。教師は、絶対であるという神話の上で、教育と人材育成を図っているからである。私の自戒も込めて言うが、自分が大した人材でもない人間にどうして人材の育成が可能だろうか。本人が人材でないことを意識でもしていればまだしもである。又、小学校の先生方に話が戻るが、戦争体験の中で、生命の恐怖と生きることの喜び、更には、平和と教育の重要性を肌身で感じられたからであろうか、私に強烈な印象を与えられた方々は、とにかく、人柄が、高潔で、指導者としての大きな風格をお持ちであったように思われてならない。

#### ⑨報告はまめに

とんでもない。通常であれば、何かあれば、上司に的確に報告をすることは、正しいことである。しかし、私はそうは考えない。なぜ、上司は報告を求めるのか。その理由の大半は、聳げ敷に置かれたくないからである。それが証拠に、いい報告をすれば、上機嫌になり、自分もその当事者になろうとする。しかし、これが、大変な報告であったとしたら、どうだろう。決まっている。「何とかしろ」というか、上の空で聞くだけである。従って、大抵の場合、時間の無駄である。当事者である人間が、当事者でない人間に、正確に、物事の本質を伝えるのは、不可能であり、時間の無駄である。

しかし、必ず、報告せねばならない時もある。それは、最終決断をする時である。これは勝手に判断しては行けない。必ず、報告の上、正規の手続きを取る必要がある。先ず、一番くだらないこ

とは、報告のための、連絡会である。何のために、かかる意味のないことを行うのか。何かことがあるれば、それに対して直ちに対策を立案すべきで、実行に関し、所定の手続きを行えば済む。私が、サラリーマンの時は、ほとんど、報告はしなかった。まあ、多少のことは、話すが、肝心のところは、報告はしなかった。会社の担当である、自分が、正確な情報を把握していれば、わざわざ他の人を煩わさなくとも、会社にとって、何の問題もないばかりか、余計なコストをかける必要がないからである。

それでは、学生との関係はどうか。学校を休む時、就職試験の際、これは、事細かく報告をさせる。それは、対策が必要であるからである。学校を休むについては、まあ、体調不良が常道であるから、連絡さえあれば問題になることは少ない。しかしながら、就職は別である。先ず、終了時点で、かなり細かく報告をさせる。これは、物事を端的に把握し、迅速に連絡させる訓練を兼ねる。私のゼミでは、就職活動が始まると、内定が取れるまで、就職試験に行くか、大学に来るかであるから、翌日には、面接の中身や、問題や、相手の反応などを細かく聞き取り、対策を検討する。これまでのケースで、学生の話聞けば、大抵の可否は、分かる。出題された質問や問題などは、思い出す限り、記録する。これは、次に同じ誤りをしないためと、後輩たちへの指導のためである。又、面接については、企業研究からはじめ、予想される質問について、徹底的に訓練をする。私の模範解答は、少し立派過ぎるくらいがあるが、学生の口を通せば、ちょうどいい具合になる。

これからも分かるように、報告などは、一概には、しないほうがいい。又、しなければいけないことを限定するということである。但し、会社の場合に報告するということは、もう一つの大きな意味を持つことも否めない。それは、責任体制が明確でない組織の場合である。丸紅で百人ばかりの会社の社長を務めた時のこと。あまりの、報告のなさと、問題が生じることの多さに、赴任早々愕然とした。このため、このような、通達を出した。「役員は、毎日、A4一枚のレポート出すこと。

いかなる問題であろうと、このレポートに書かれていれば、その後どのような事態に発展しても、私が、責任を取るが、このレポートに無かったことは、いくら小さいことであっても、責任を追及する」。これで、的確に情報が上がるようになったのは言うまでもない。

上に立つ者にとっても、あまり多くの情報を持つことは、望ましいことではない。何故か、余計なことに嘴を挟むことになるからである。これで、組織は、乱れ、弱体化する。例え、多少判断が間違ったことであっても、自分が、権限を与えた、部下が決めたことは、支持をするくらいの度量がある。そうしないと、部下は育たず、組織は弱体化する。情報を限ると、多少の不安を持つことになろうが、どうせ、上に上がってくる情報など、事実からは、かけ離れており、心地のいいものであるに決まっている。自分にとって、嫌な情報ほど真実である。例えば、「あなたの評判は、悪い」など。

学生との関係について、少し述べたい。退学が問題化されているが、これも、報告でかなり、避けられる。確信的に学校へ来ない学生については、手の打ちようがないが、普通休みがちな、学生については、休む時にその理由を連絡させればいい。大抵は、これで、大きい問題にはならない。これで、今日休んでいるか、次は出席したかが分かることとなり、これを学科で共有すれば、問題はすぐに解消できる。連絡網に血を通わせれば、有効に活かすことができる。

情報と、機能のことで、一つ例を挙げる。日本海戦での、東郷連合艦隊司令長官と参謀との役割分担である。この時、どの程度の情報が、東郷元帥にあったのか、ということである。特に、バルチック艦隊の進路に関し、一々、参謀が、東郷さんに報告していたとは、思えない。情報を分析し、案を策定するのは、参謀、決定するのは、司令長官というきちんとした、組織権限が機能していたのでないか。勝敗は別として、それが、作戦を有効に遂行できた理由ではないかと思う。八甲田山のケースとは、あまりに隔たりがある。

## ⑩協調を大切に

とんでもない。私は、良く、企業の評価で、協調性がない。と言われた。さて、協調性とは何か。これが、重要視されている理由は何か。丸紅は、かなり細かい評価方法を持っている。これで、一年に何度も評価されることとなる。昇格、昇給、賞与など。まあご苦労なことではある。その中で、いつも奇異に感じるがあった。評価項目の中に、革新的と協調性とは同居しているのだ。普通に考えれば、両方の徳を備えていれば結構だろうが、実際可能だろうか。革新的と協調性とは、もともと相容れない概念でしょう。最近、映画にもなっている、Facebookのマーク・ザッカーバーグ氏やアップルのスティーブ・ジョブズ氏やソフトバンクの孫正義さん、彼らのどこに、協調性のかけらでもありますか。なかったからこそ、既存の枠組みを壊そうとしたからこそ、世界を変えることができたのでしょうか。

企業や組織は、このような間違いをしながら、我が身をダメにしているのだ。私は、ある時この矛盾を指摘して、入れたかったら入れてもいいが、評価の割合を変えたらどうかと提案をした。例えば、戦国時代と元禄時代とでは、評価される内容が異なるのは、誰でも分かることでしょうか。どうしたか。『あなたは挑戦的であったか』この項目の評価を高くしたのです。今はどうかわかりませんが、その後も今も挑戦的がキーワードであることに変わりはありません。どうですか。周りに、挑戦している人はいますか。先生にも学生にも。大体、挑戦的であれば、誰が考えても、くたびれます、途中でやる気がなくなります、失敗もします、非難されます、変わっているとされます。しかし、社会を発展させてきたのは、間違いなく、このような人たちです。彼らがいなかったら、この地球号はとっくに崩壊していることでしょうか。協調性の典型が日本式会議である。大抵、一時間は拘束され、発言は、せいぜい数分間。極端な結論が出ることはなく、再検討が多い。従って、目的は、みんなで議論しましたよという形式を整えるためである。このような、如何にも日本的な協調性は、止めたほうがいい。今の経済界で評価さ

れている経営者を見てみよう。私の好き嫌いは、別にしても、ローソンの新浪剛史社長、楽天の三木谷浩史社長、ソフトバンクの孫正義社長、ユニクロの柳井正社長、イオンの岡田元也社長、どう見ても、カリスマ型の経営者ばかりである。彼らが、誰かと何かを相談する図など思いもつかない。ある時のテレビの番組で、ローソンでおにぎりの新製品を開発した時は、社長が、試食をし、OKが出ないと販売できないとの報道があった。社長がおにぎりの権威であるとも思えないが、その心意気や了である。まさか、毎回、そこまでやっているとも思えないが、その心意気で、組織をリードし、組織の責任を取ることを明確にしているのである。

強い組織で最も肝要なことは、物事を決定する時の迅速さと権限体系の明確さ、それと、責任体制の確立である。とかく、上手くいった時の、当事者は、やけに人数が増えるが、失敗した時の当事者は、少なくなるし、本当の当事者は、なかなか登場しない。そのような組織が、活性化するわけがない。

アメリカと比較すると、よりはっきりとする。アメリカの場合は、年収がいくら高かろうが、社長は雇われで、決定権は株主が持っている。日本も一応は、そのような形には、なっているが、通常は、社員が成り上がって社長になり、彼が会社の重要事項や、人事は全て決めるわけであるから、会社の中で、余程の世間知らずでもない限り、反対意見など言えるわけがない。経済が順調に伸びていた時は、上手く機能するだろうが、一旦、行き詰まり、早め早めにドラスティックな判断をせねばならぬ時に、機能するわけがない。これがダメ日本の最大の要因である。さて、どうすればいいか。日本は変わるか。これは、今のままでは、ほとんど期待できない。特に良くもなく、悪くもなく、というのが、日本の気候風土である限り、変わることは期待できない。出る釘は打たれる。みんなで渡れば怖くない。これが、日本の価値基準である。若者は、どんどんこの気質を強くしている。昔はなかった“いじめ”もこのためである。昔の小学校は、今よりも、人が多く、成績も家庭

も広範囲にわたっていた。親の職業まで、みんな知っていたが、それは何の影響もしなかった。教師によっては、多少、点数で差別をすることがなかったわけではないが、まともな教師は、そのようなことはなかった。どこかの偉いさんに言いたいが、これは、道德教育のせいではない。人間のありかたを法律などで、律しようなど、考えてはいけない。

そのような、健やかなしなやかな社会が何故存在し得たのか。それは、日本が戦争に敗れ、みんな

貧しかったからである。自分と違う存在を尊重しようとしたからである。色んな価値観の存在と尊重が、社会を強くする。そして、自分を強くも、寛容にもする。そして、そのような開かれた社会こそ、個人の努力や個性を大事にする。しかし、日本の現状では、このような活気のある社会は、全く期待できない。さあ、皆さんあなたはどうしますか。

以 上