

ビジネス四方山話（その5）

古 里 靖 彦*

はじめに パート5

又、この季節がやって来た。光陰矢の如し。もう少し余裕を持って準備をすればいいのに、人間というものは、いや、私という人間はなんと駄目なのであろうか。毎年やっつけ仕事である。しかも、五回目ともなると、過去に何を書いたのかも覚えていない。それならよせばいいのに、その勇気もない。など、ブツブツ言いながら、書いている。少し、ビジネスの言葉が重くなってきた。あと何回書けるのか分からないが、終章は近い。少し、主題から離れたことも書いてみたい。又、これまでは、丸紅時代に限ってテーマを選んでしたが、これからは、今日までの経験の中で、子供の時代も含めて触れてみたい。お読みになる方、ご了解下さい。

1. 人生出会いもあれば、別れもある

性格は激しい。曲がったことは黙っていられない。これで、随分摩擦を起こしてきた。これは、変わらない。自分の、レゾンデントルであると思っている。世の中には、出会って随分お世話になっている方がいる。今日、経験もないのに、必死で教師が務まっているのは、この方たちのご支援のおかげである。何のお返しもできないのになぜなのだろう。やはり、世の中には、無償の愛のようなものが存在するのである。この良い方たちのこ

とは、改めて述べる機会があると思う。本章は、別れた人物たちのことである。長い付き合いをして来たのに、突然絶縁したのだ。それを述べる。

今年、お世話になった、三社と絶縁した。出会うよりも絶縁は難しい。お互いが、嫌な気分になるからだ。普通はみんな我慢をする。私にはできない。その話をしてみたい。この内、二社は、ある人の就職を頼んだのであるが、うまくいかなかったからである。就職の依頼は、うまくいく事の方が、少ない。これは、私も十分分かっている。しかしながら、私は、人にものを頼むのは好まない。自分のことで頼んだことは、生涯一度もない。その私が頼むのであるから、うまくいって当然。長い付き合いなら、それは分かっているようなもののにうまくいかなかった。その理由は、その二社の人物が、通常のプロセスを踏んだからである。通常のプロセスで、紹介した人は、大変に嫌な思いをした。その挙句、不合格になった。私が、不愉快になるのは、一向に構わないが、無理やりに紹介した、その人がさんざんこねくり回され、嫌な思いをさせられたのが許せない。理由はいくつかある。二人共に、相当にえらい立場にある人物であるが、要は、これまでお付き合いする中で、思っていたほど、大物でもなく、社内での実力もなかったということである。又、もう一社は、インターンシップを断ってきたからである。そんなことでと考える人もいるだろうが、そうではない。学生の機会を簡単になくしてしまうことがとにかく許せないのである。頼んだ意味をもう少し相手の立場で考慮してもらいたいのである。

少々、自慢話になるが、私が商社マンであった

時代は、就職のお世話は、電話一本であった。まず、就職以来の電話がかかってくる。直ぐに受ける。本体に採用という訳にはいかないが、関係会社であれば、数百社あるわけだから、一人や二人何とでもなる。本人にも会わない。私が会ってもしようがないでしょう。子供を思う親の気持ちを考えると嫌とは言えない。ましてや、検討するなんて馬鹿な返事はできない。キングレコードに勤めている方のお嬢さんを紹介した時は、大月みやこ、春日八郎、三橋美智也の全集を頂いた。その後、車に積んで、ゴルフの帰りの渋滞の際に、大変に重宝したものである。又、大月みやこさんのコマ劇場公演に招待された時は、私は、圧倒的に若い客であった。おかげで、この三歌手の歌で歌えないものはない。又、今、その方々の名前をここで上げるわけにはいかないが、学生を就職させる時に、頼めば必ず採用していただける方が、何人か、いらっしやる。それが、人の付き合いというものであろう。

絶縁した、もう一人は、高校の教師である。本学に奉職した時に、どうやら、大学の先生にとって、高校生を入学させるのも重要な役割であるということを知った。当然なことであろう。商社にとって、営業は、最も重要な仕事であったから、大学でも当然であると思った。しかし、困った。人脈がない。高校なんて、自分の卒業した高校にさえご無沙汰しているのに、知っているわけがない。さあ、困った。どのようにコンタクトしているのかわからない。ほかの先生に聞くわけにも行かない。高校からの友人が校長をしていたのを思い出した。電話をすると、すぐに来いとのこと。行って事情を話すと、その場で、30位の都立高を紹介してくれた。自分からも声をかけておいてくれるとのこと。ありがたい。私は、すぐに紹介された高校を回った。相手は、全て校長。中には、進学は、校長では意味がないという人もいたが、そうではない。扱いが違う。必ず、副校長か、進路担当の方が同席してくれる。そこで分かったのが、校長の権限は、大変に大きいということである。部屋があるのも校長室だけである。それで効果があったかどうかは、わからないが、少なくとも

も、手をこまねていることはなかった。又、都立とはいえ、公立高校が如何に辺鄙なところにあるのかもよくわかった。ところがである。三年目であったか、連絡をすると、突然「もう、紹介をしたくない。」とのメールが入った。私にだけ、便宜を与えるのが、どうかと思うということ。「そうか。」それで、彼とは絶縁した。今年も高校のクラス会があったが、私は欠席した。彼が出席する限り、私は、クラス会に、出るつもりはない。

2. 自分の自慢話

就職のお世話の話のついでに、私が紹介した話をしよう。三人の方の話。女性二人、男性一人。女性二人は、丸紅時代に私の近くで働いていた方である。二人共優秀な女性で、丸紅の女子社員の常で、入って数年で結婚のため退社された。めでたし、めでたし、であった。ところが、数年して、お二人共、独立されたのだ。お二人とは、会社を辞められた後もたまに食事をしたり、していたが、その内の一人から、就職の依頼があった。余程のことである。私は直ぐに請け負った。ここが肝心。できないことを安請け合いしてはいけないのだ。できない人は、その前に頼まれるような人物になってはいけない。さて、彼女が頼んできた理由が、大切である。彼女は、お金に困っているわけではないが、これからお嬢さんを一人で育てるためには、社会的に職業を持っていることが重要だというのである。そんなことなど考えたこともなかった。又、他のパートで述べたと思うが、彼女のお父上には、私が管轄していた、ある会社が資金に詰まった時に数億円の資金を融資して頂き、窮地を救われたことがあったのである。但し、これは、付けたし。私は、急がねばと思った。すぐに、丸紅の常務のあと、ある関係会社の社長をやられている方に、お願いに上がった。人物の保証もないのに、彼は、すぐに受けてくれた。やはり、大物だ。彼は、どうでもいいことではあるが、大政治家のご子息であり。社長室長の時、私と共犯で、みんなに憎まれながら、役員の車を削減した人である。勿論、彼女は、直ぐにそこで働き出したが、

数年して、近況報告が来た。笑顔の四人の写真であった。なんと、向こうもお子さん連れの方と再婚したとの連絡であった。毎年、年賀状が届き、彼女のお嬢さんは、年々大人になっていく。

さて、もうひとりの女性。実は、この二人は、同期入社で仲がいい。これはどうでもいい。ある時、食事をして、近況を聞くと、派遣で働いているとのこと。それでは、将来が不安であろう。腹の中で、仕事を紹介することを決める。先ほどの会社は、急成長して、業績を伸ばしており、人はいくらでもいる、優秀ならば。すぐに連絡をすると、OK とのこと。ところが、本人が控えめな性格で、大丈夫かと心配している。私の紹介だから、もう了解済みだというわけにもいかない。万が一、うまく行かない時は困る。説得をして、面接に行かせる。勿論、合格。ここで、彼女の人生が変わった。暫くして、結婚の通知が来た。社内結婚とのこと。これもめでたい。

しばらく時間が流れる。元安田信託の武蔵さんから電話が入る。何と偶然にも前述の会社から丸紅が引くこととなった、については、自分が紹介して、入った男が転職したいとのことなので、会社を紹介してくれないかとのこと。いつも通り、本人にも会わず、了解して会社を探す。システムの営業ができるということで、当時私が勤めていたシステム開発会社に紹介する。社長への紹介なので、話は早い。なにせ、採用を決めてから、面談するわけだから。あとは処遇。私の紹介ということで、破格の待遇となったようだ。ありがたい。ところで、世の中は、狭い。よく聞いてみるとどこかで聞いたような名前である。暫くして、漸く分かった。律儀な二人目の女性は、入社以来、ずっと盆暮れには、旨いものを送ってくれていたのだが、その名をよく見ると、彼と同じ姓だったのだ。初めて気づいた。彼女が結婚した相手は、彼だったのだ。世間は狭いというべきか、それとも、私がお世話好きなのか。神様も洒落たことをするものだ。今年も、暮れのシーズン、心のこもった物でも頂くこととしよう。

世話好きついでに、この話には、後日談がある。時系列的には、前日談か。実は、この二人の女性

には、もうひとりの同期の仲の良い女性がいた。まだ、丸紅にいる時のことであるが、私に相談があるという。実力有り余る当時のこと、なんでもいらっしゃい。彼女は、私の組織とは、別の部署に属していたが、業績のよくないその課長が、自分を邪魔にしているとのこと。毎日働きづらいという。大企業ではよくあることだ。上司と相談し、すぐに、私の傘下の会社に異動してもらうこととした。人事もそこらへんのことにはよく弁えていて、スムーズな人事には、口は挟まない。しばらく、そこで勤務していたが、やがて、彼女は、会社を辞め、司法書士の勉強をし、資格を取った。今では、自分の事務所を構えている。まだ、お世話になった事はないが、何かあれば、お願いしようと思っている。

3. 自分の再就職の話

こんな中高年男の再就職の話など、面白くもないだろうが、人のことばかり書いて自分のことを言わないのは、片手落ちというものだろう。54歳になって、さあこれからか、もうこれまでか、という時に、突然丸紅を辞めた。詳しいことはどうでもいいが、ぐずぐずした話があり、その場で退職を決めた。二月半ばのことで、その後一日も出社しなかった。辞める会社にどの面下げて、出るというのか。その代わり、就職活動もしなかった。会社から、給料が出ているのに、就職活動もないであろう。旅をしたり、新聞で就職欄を見たりしているうちに、三月も下旬に差しかった。

ある日、元安田信託の役員であった渡辺さんから自宅にお電話を頂いた。会社で電話をしたら、辞めるとのことで、驚いているということであった。ひと月ほど前に、仕事の関係で、ある会社を紹介したのであるが、その報告をしようとしたとのこと。その時の、渡辺さんの話。自分は、もう現役ではないから、仕事の紹介はできないが、自分が安田信託にいた時に役員であった人が、派遣会社の役員をやっているのだから、会ってみたらということであった。早速連絡を取ると、大手町の支店で会うとのこと。行ってみると、その方は、お

らず、二人の中年の社員が待機していた。あまりやる気も見えない。しかも、最初の話がいい。「この歳では、なかなか仕事はありませんよ。」「おいおい、別に仕事をくれと言っているわけではないよ。」座が盛り上がり、もう終わりかという時に、一人の紳士が姿を現した。紹介された相澤さんである。後に知ったことであるが、熱心なキリスト教徒で、入社後も今大変にお世話になっている。考えてみれば、これが、神のお導きなのか。しかし、キリストと仏様の信者同士でもお導きがあっているのかどうかは、宗教に不案内の私にはわからない。一度、聞いてみよう。結局、その後、相澤さんと話し、いい仕事があれば、紹介しますとのことで、お別れした。

暫くして、早朝に電話があった。相澤さんからである。相澤さんの会社の会長が、至急会いたいので、直ぐに新宿の本社までこられるかとのこと。何か、お急ぎのようで、事情がよくわからない。相澤さんの様子で、会長が気が短い方であるのは、よくわかる。とにかく、一時も早く、お伺いすることを伝える。本当に、緊急な用であるのは、電車の途中に、まだかとの連絡が入ったことでもわかる。みなさん少しはドキドキしますか、人ごとでも。大体、なぜ、最初に、会長に会うのか、普通は社長だろう。

会社に、着くと、すぐに、会長室に案内された。同席は、相澤さんともう一人、穏やかな顔つきの若い人。事情は不明。何となく、自分を紹介する。会長は、血色が良く、穏やかな印象の紳士。想像していた方とは少し異なる。会長は、私の言うことなど、聞いてない様子。その内、うちに入らないかということ。そういうことか。すぐに、処遇の話になった。会長の手元には、私が相澤さんに渡した、履歴書がある。会長が、やおら、「給料はこの希望金額でいいですか。」ハイもいいえもない。就職できるように、やや安めに書いておいたが、自分で書いたものを、嫌はないだろう。プライドが許さない。あっという間に、就職が決まった。新卒の時と同じくらい安心はした。稼ぐのは男の甲斐性だろう。会社の名前は、フジプロフェシオ、のち、フジスタッフとなったが、フジスタッ

フが、プロフェシオを買収し、会長、相澤さん、先ほどの若者（これは、会長の子息）が乗り込んできたばかりで、私は、会長派で、採用される事となったのである。後で、聞いたことであるが、息子さんが、いい人が安く、採用できたといっていたそうである。

その後、私も良く働いたが、会長の増山さん、社長の増山律子さん、相澤さんには、大変にお世話になった。後日談である。会長、社長も敬虔なキリスト教徒であるが、会長は、先般、アフリカの野口英世記念病院に行かれた際、不幸にもマラリアに冒され、帰国後、急逝された。これも神の意思なのか。奥様は、フジスタッフの実権をオランダの会社に譲渡されたが、今でもご壮健である。今でも、たまに、連絡しており、大学でも特別講義をお願いした。相澤さんもお元気で、最近も、七十歳を超えられたにも関わらず、趣味というか、本職に近い、オペラコンサートを開かれ、その声に聞き惚れたばかりである。それから、働く機会を与えてくれた、渡辺さんもお元気で、版画の立派な年賀状を毎年、頂戴している。

人間、一人では、生きていけない。生きているわけではない。いろんな方が、神の配剤で周りにいらっしゃる。何かあれば、必ず、声をかけて頂ける。まさかの失職で一時はどうなることかと思っただが、このようなことで、一瞬で救われることとなった。採用された日、嫌に雨が降っていた。会社は、少し、駅から離れたところにあった。行くときには、嫌な雨であった。帰りには、慈雨、恵みの雨となった。

4. シリコンバレーのジェフさん

どうやら、今回は人の縁（えにし）がテーマになってきたようだ。これまでの人生で、忘れられない人がいる。突然、四十半ば過ぎに、アメリカのシリコンバレーに赴任することとなった。これまで本社にばかりいた人間にとって、現場の現場、アメリカとの半導体関係の取引をする会社である。その副社長を勤めることとなった。シリコンバレーは、サンフランシスコの南、車で、一時間く

らいのところで、如何にも名前からは、都会のようであるが、田舎も田舎、移動も車がないとどうしようないところであった。いろんな人のお世話になり、なんとか、家も借り、家具も揃え、車も買って、生活が始まった。まあ、生活はなんとかなる。問題は会社である。公用語は、もちろん英語、社員もほとんどが、米国人、というのは、いわゆるアメリカ人ではないのだ。勿論、米系の人もあるが、ほかに、中国系、フィリピン系、メキシコ系、これに少数の日本人、正しく、合衆国である。ここに、外国経験もない、日本人が、ナンバー2として、突然赴任したわけである。こちらでも大変、むこうも大変。それまでも何度も出張していたので、全くのエトランジェではないのであるが。

一件、和やかに、迎えてくれてはいるが、本音はどうか。実は、数年前、その会社の業績が、芳しくなかった時、本社の課長として、何度も出張して、大変なリストラを実行し、一年で、黒字にしたことがあったからだ。社長は、私より、十年程先輩の方であったが、私とは、親しく、特に問題はなかった。ゴルフが好きな人で、私と同じ、単身赴任であったから、よく一緒に、ゴルフや食事に行き、大変お世話になった。悪い人ではなかった。但し、外国人とのお付き合いは、不器用な人であった。日本人の社長として、経営に原則論を持ち込んだのだ。アメリカ人は、お祭りを大切にする。宗教と関係があるのであろうが、感謝祭、ハロウィーン、クリスマス、などなど。会社の中でもお祭り騒ぎになるのだが、彼は、日本方式を持ち込み、会社の中に、お祭りを持ち込むことを禁止した。要は、ハロウィーンもクリスマスもダメというわけである。部下にその訳を聞くと、クリスマスをやるなら、花祭りもやらねばいけないということらしい。唖然とした。みなさん、花祭りをご存知ですか。子供の頃、お寺で、お釈迦様の像に甘茶をかける行事があった。甘茶が美味しくて、祖母に連れられてワクワクしながらお祭りに行ったものだ。

ところで、今でも花祭りは行われているのか。シリコンバレーで花祭りはないだろう。がっかり

しているみんなを見て、一計を案じた。社長は、ゴルフが大変好きで、ゴルフならば、どこへも出かけた。アメリカには、ペブルビーチ、オーガスタなど実にいいゴルフ場が多い。しかし、社長といえど、そうそう、仕事にゴルフへ出かけるわけには行かない。部下に、客先とのゴルフをアレンジさせ、行事の際に、出張してもらうのだ。これで、ハロウィーンもクリスマスもうまくいった。

ハロウィーンのエピソード。なんちゃって副社長といっても自分の部屋がある。どうせ暇な身、いい椅子に座って、ウトウトしていると、ノックの音。返事をする、突然、ゴリラが顔を出した。「ワー、びっくりした。」ネリーというフィリピン系のいたずら女子社員であった。それから、彼女は、私を見ると、「びっくりした。」と言って笑った。私は、部下に何がしかのお金をわたし、ハロウィーンの衣装とマスクを買ってくるように頼んだ。私の衣装は、原始家族のフリントストーンの衣装と石斧であった。面白い話、ハロウィーンのマスクとか衣装は、その年の話題になった人のものを販売する。確か、前年が、ボクサーのマイク・タイソン、翌年がO.J. シンプソンであったが、タイソンのマスクをO.J. シンプソンだといって売った業者が、警察に調べられたそう。前年の売れ残りを高く売ったわけである。クリスマスも、日本式のあみだくじをやって、大変に喜ばれた。

さて、本章の主題である。会社に、メキシコ系のジェフさんという方がいた。半導体装置の工場の管理を担当されていた。通常の営業ではなく、給料も、かなり安いとの話であった。服装も、ポロシャツにジーパン。社長は、会社の費用で、キャデラックに乗っているのだから、少し安い車にすれば、彼の給料をもう少しあげることできるはずだ。ジェフさんは、車も持っていないようであった。シリコンバレーで、車のない生活は、誠に不便である。私は、みんなと食事をするとき、彼も誘った。いつも多めに、注文すると、アメリカ人は、必ず家族にお土産に持って帰る。いわゆるドギー・バッグ（うちのワンちゃんにと言っって持って帰る、お土産用のプラスチック・ケース）で持って帰るのである。日本へ一時帰国をしたときは、

お土産を買って帰ったし、クリスマスにはプレゼントもした。

私は、たった一年で、ニューヨークへ転勤することとなった。みんなで、送別会をしてくれた。ケーキも特注の、心のこもった会であった。中でも最も心のこもったプレゼントは、ジェフさん自身であった。なんと、正装した彼は、誰も見たことのない、ネクタイを身にまとっていたのである。

5. 組織を守るためには、鬼にもなろう

朝会社へ行くと何か様子がおかしい。何となく、わさわさしている。その内、何の用心もない、オフィスに、新聞記者らしき方々が傍若無人に押し掛けてきた。電話は使うわ、ラジオは鳴らすわ、写真は撮るわ、である。それから何年か続く、ロッキード事件の始まりである。その大変さといったら、想像を絶する。今思えば、丸紅はよくぞ、つぶれなかったと思う。あのときのことを考えれば、多少の大変さなど、ものの数ではない。毎日、新聞記者、警察の訪問で、仕事など手につかない。私の上司の、小島常務が広報の担当役員であるから、尚更である。抗議団が来社したときには、皮付き落花生をぶつけられた。面談も大変であった。丸紅のおかげで、国会が、空転しており、予算の審議ができないため、仕事が減って困るということである。裁判が始まると、議事録書きが大変であった。テレビ中継のやり取りをメモし、次の日の対策を練るのである。自分の知っている、役員がやり込められるのを議事録にするのであるから、精神的にも本当につらい仕事であった。

しかしながら、この程度のことは、まだ、大したことではなかったのである。ある日のこと、我が部長と小島常務が衝突したのである。双方がというよりは、部長が常務にクレームをつけたのである。要は、自分の部下を問題の対応にばかり、使われると業務の仕事ができない、ということである。確かに、業務部員は、毎日、毎日、ロッキード対応で、通常の仕事は、ほとんど手付かずである。部長の気持ちもわからないではないが、なにせ、丸紅危急存亡のときである。丸紅あってのこ

とであろう。しかしながら、私が気になったのは、そんなことではなかった。小島常務の気持ちであった。それまで、会社を背負ってきた、重要な役員が、多数事件に関与しているとみられており、小島常務が、孤軍奮闘、内外にわたって、ほとんどの業務に対応されていたからである。このままでは、常務は、一番信頼している部下の部長に辛辣なことをいわれ、気の張りが、萎れてしまうことを懸念したのである。部長は、小島常務が、自分の次の部長として、スカウトしてきたのであったからだ。

私は、若輩にもかかわらず、常務の部屋へ入った。すかさず、「我々は、何があっても、常務の指示に従いますので、これまでと、同様遠慮なく使ってください。」と言った。常務は、心なしか、気落ちされている様子であった。これまで、常務にあのようなことを言った人はいないであろう。しかも、多くの部員の前で。常務が部長の時の、業務部は、まるで、家族のような雰囲気、常務を信奉する社員の集まりであったし、部員の結婚式など、まるで、部の宴会のようであった。それに、冷や水を浴びせかけられたようなものだ。私は、即座に、部長の更迭を進言した。常務自ら決断するのは、ご自分の人事でもあり、難しいと考えたからである。このような、緊急の時に、重要な業務部長を更迭するのは、大変にリスクのあることではあるが、呑気なことは言っていられない。常務の反応は、よくわからなかったが、言うことを言って部屋を辞した。

ここで、少し、部長との関係を述べておこう。部長も有能な人で、勿論役員である。私には、どうか。仕事はよくしていたと思うが、大変に評価をしてもらっていたし、可愛がってもらってもいた。したがって、恨みは、爪の先ほどもない。むしろサラリーマン的にいうと、いてもらったほうが、私にとって、仕事はやりやすいのだ。しかしながら、組織、会社を守るためには、涙を吞むしかないではないか。

それからしばらくして、部長は交代となり、次の部長が、大阪から赴任した。この突然の交代の事情は、おそらくは、常務と私しか知らない。更

送されたご本人もご存じないであろう。ただし、優秀で勤の言い方であったから、あのようなことがあった後では、交代を覚悟されていたのではないかと思う。お世話になった方が、代わっていかれるのは、どのような事情があれ、寂しいものである。優秀で厳しい部長とは、もう少し、一緒に仕事をしたい気持ちがあった。特別な出来事がなければ、恐らくは記憶に残るような仕事のできたであろう。個人的に何かあるわけではないのであるが、組織を守るためには、鬼にでも蛇にでもなるしかないのだ。

その後新部長が赴任し、日々、事件への対応に追われた。その後どうなったか。取引の停止なども続き、世間からも、批判され、大変な思いをしたが、丸紅は、何とか生き残ることができた。しかしながら、一応、取引などが元に戻るためには、五年程度を要した。いまはどうか。先般の新聞で見ると、各商社が、資源の値下がりなどで、減収減益となるなかで、丸紅は、増収増益を遂げる立派な経営を続けている。

6. 大損の取引を何とか儲ける取引に

毎回と同様の商売の話も一つや二つは、書かねばならないでしょう。長い商社マン生活でも、快心の作ともいえる、大変な取引について、述べたい。皆さんどう思われますか。これは、アメリカの古い映画のビデオ化権の商売である。アメリカの戦前を中心とした膨大なコレクションを日本で売るといふ商売の話である。もともとは、日本大手の、映像輸入会社の仕事であったが、それを丸紅の私の前任者が山っ気を出し、ほとんど決まっていた仕事に介入し、大変に不利な契約をしたという話である。通常取引は、次のようになる。

アメリカの映像権者→日本の輸入業者・販売会社が権利を買い、ビデオを作成し販売する
→顧客
これが次のようになったのである。

アメリカの映像権者→日本の輸入会社（A）

→丸紅（ビデオ制作）→ビデオ販売会社（B）
→顧客

これも、それほど変わった取引ではないが、契約が問題なのである。まず、A社は、権利を買ってきただけで、丸紅にそのビデオ化権を売り、丸紅は、ビデオを制作し、B社に売るのである。ところが、契約はこうだ。丸紅は、一定期間に、何本売るかをA社に請け負った。又、丸紅は、B社に同じ数字を請け負わせたのである。要は、B社は、売れようが売れまいが、契約期間内で、決まった金額を丸紅に支払い、丸紅は、手数料を除き、A社に支払いを行うのである。すなわち、丸紅もB社もA社にいいようにあしらわれているのである。しかも、B社から受け取った金額は、ほとんどが、A社に支払われることになっており、ビデオの制作費もほとんどない。例えばこうだ。B社よりの支払い4億円、丸紅の取り分5千万円、A社への支払い3.5億円といった具合である。なんで、このような取引になったのか。B社は、売れると思ったからであろうが、丸紅が取引に介入した理由がよく分からない。おそらくは、売上がほしかったのであろう。この前任者は、種々問題を起こし、丸紅を退社、私はその処理を任されたのである。

どうなったか。ビデオは作品が古すぎて、契約期間内にほとんど売れなかった。さあ、A社への支払いの期限が迫っている。私は、直ちに、B社へ支払いの依頼に行った。まったく売れていない物の請求に行くのであるから、本当に気が進まない訪問であった。交渉の結果、相手も大企業であるから、不機嫌そうな顔はしているが、支払わないとは、言わない。それだけは、ホッとす。揉め事になっても丸紅からは、一銭も出るはずがない。A社と、交渉し、多少の値引きと、デジタル化権を取得することで、B社との一回目の会合を終えた。さあ、次は、気の重いA社との交渉である。仕事はつらいことばかりである。A社は、なんの負担もなく、数億円の収入があるのだから、何の問題もないはずであるが、決まっていた商売に、私の前任者が介入してきたので、や

はり、不愉快そうである。副社長であったか、相当偉い人と交渉するが、なかなか埒があかない。ワンマン社長がいるからだ。全て彼に相談しないと了解できないのだ。ビデオ化権の方は、何とかなりそうであるが、値引きの方は、難しい。何の負担もなく、濡れ手に粟の数億円であるから、5千万や1億円の値引きなど問題ないであろうに。とにかく、いくらでもいいから、値引きを頼んで、そこを出る。浮いた分は、B社からの支払いを割り引く覚悟をする。これを、丸紅の儲けに充てるなどは、商売人の風上にもおけない。

ところで、実は、もう一つ当社にとって、最大の懸案があるのだ。それは、ビデオの製作である。今のDVDと違って、ビデオの製作には、かなりのコストがかかる。一流の会社から、販売するのであるから、粗悪品のビデオテープを使うわけにはいかない。そのうち、A社からは、5千万は割り引いてもいいといってくる。ビデオ化権と5千万円の値引きを材料にB社を訪ねる。心の中では、ビデオの製作の件が気になる。つまり、売れないのを覚悟で、現物を持って来いと言われることである。そうすると、当社として、億を上回る、負担となる。そう言われれば、断るわけにはいかない。B社は、物も引き取らずに、数億円を支払うのであるから。会議の間中、その発言が出ないか、本当に気が気ではなかった。そんな大量の売れないビデオを引きとっても保管場所に困るだけのことではあるが、破れかぶれや嫌がらせて、物を持って来いということはある。

しかしながら、ついにそういう話は、出なかった。帰りの車の中で、本当にホッとした。結局、多額の損が出る取引が、5千万円の利益が出ることとなった。しかもB社にも5千万円の値引きをしたのであるから、やましい気持ちはない。前任者の懸案を担当するように命じた役員に事の次第を報告する。そうかと簡単に言ってくれる。それも当然ではある。ビデオを製作すれば、億以上の損が出ることなど、夢にも考えていないのであるから。親の心子知らずではない。部下の心、上司知らずである。どこの世界でも良くあることではあるが。

7. 関東電子に乗り込む

以前の稿で、関東電子の買収の話をしたが、その関連譚である。1,500億円の売上有る電子機器販売会社を買収するというのは、正しく、大事であった。赤字の会社であったために、買収金額は、ほとんどなしであったが、うまくいかなかった時の、借入金100億円以上の単位であり、社員もグループ会社を入れると1,000人を上回った。上司の副本部長と相談をし、伊那にある、関連会社二社を訪ねることとした。一社は、アセンブリの会社であり、もう一社は、半導体を製造する会社である。伊那は、遠いし、不便である。結局、関係会社のマイクロバスで行くこととなった。まるで、大名行列であるが、商社とはそういうものだ。長い道のりで、ようやく、到着する。伊那は、日本のシリコンバレーともいわれる場所で、多くの電子関係の会社がある。当社が買収するかもしれないとの感じはわかるのか、丁寧なもてなしを受ける。工場のみならず、三食提供される食堂、宿泊ができる宿舎まで完備されている。我々もそこに宿泊したのであるが、部屋は、旅館並み、中には、カラオケ舞台まで、供えられている。この施設には、後に丸紅が買収した後、最新鋭の豪華なカラオケ設備とレーザーディスクのセットを寄贈することとなる。

早速、工場を視察する。社員も真面目で、工場の稼働も特に問題はない。説明も明瞭である。アセンブリの会社というのは、いわゆる特別の開発は行わず、部品を買ってきて、それを組み立ててパソコンなどの周辺機器を製作する工場である。例えば、外付けのハードディスク、フロッピーディスクドライブなどで、その当時は、メーカーコンパチブルのモニターなども製作していた。夜は、静かな、信濃の夜を満喫した。何といっても、街中までは夜の細道を30分以上も下らなければいけないので。夜の伊那の街を堪能したのは、その後、会社を買収した時であったが、馬肉とか、蝗のつくだ煮や、蜂の子などの名物が並んだのには、まいった。

さて、次の日は、半導体の製造会社である。不安と期待でバスを走らせる。小一時間くらいで、流れのほitori、林の中に、その工場はあった。驚いた。工場といい、管理棟といい、電源設備といい、まるで、大手町の近代ビルのようなものである。電源設備などは、拡張の余地まである。経営者が、一時の絶好調の時に、金に糸目をつけず、投資したのである。事業がダメになる、典型的なケースである。聞けば、大成建設が工事を請け負ったとのこと。おそらくは、銀行の紹介であろう。工場も、まるで、ミニチュアのような工場で、きれいではあるが、いわゆる半導体工場特有のダイナミックさはない。いわゆる好景気時代の遺物である。ほとんど、腹は、決まった。さて、工場視察も住み、信州のいい空気も吸い、意気揚々と引き上げたまでは、良かったが、会社へ戻ってからが大変であった。

経営権を持っている銀行からクレームがついたのだ。直ぐに、上司と大手町の銀行へ向かった。その当時の銀行の姿勢はお高く、向こうの依頼ごとであっても、こちらが、お伺いしたものである。さて、お伺いすると、我々が、現地視察したおかげで、丸紅が、買収するのではないかと、現地が動揺しているというのである。腹の中は、「リスクのある、企業を買収するのに、実物を見るのは当然だろう。」しかし、仰せのとおりということで、一応、その場は収まった。ところが、その後、もっと大きい、問題が浮上した。銀行側の申し出は、コンピューター販売会社、電子部品の商社、見学をした、電子機器アセンブリ会社、半導体製造メーカー、すべてを纏めて、買収してくれということであった。前二社はなんとかなる。販売が基本であるから。次のアセンブリの会社は、やや問題がある。商社にもメーカーがない訳ではない。食料関係、紙関係、繊維関係等傘下にメーカーを抱えてはいる。しかしながら、これらは、素材から、製品まで取り扱っているからで、単独で、メーカーの経営をすることはまずない。何故か、経営する経験者がいないからである。今でも、傘下の企業の社長は、まず、丸紅の人間である。銀行の気持ちはわかる。経営の難しいメーカー二社を残

されては、経営も売却も、より困難になるからである。全てを拒否するわけにも行かず、方針として、コンピューター販売会社と関係の深い、アセンブリ会社は、条件付きで買収、その一方で、半導体会社は、買収せずということとした。中途半端な、半導体製造会社の経営リスクは、間違いに大きいからである。

腹を決めたら、交渉に入る、まず、アセンブリ会社については、五年間、30億円の低利融資を受ける。累積損失見合いの金額である。実際は、三年間プラス二年とし、三年目に見直すこととした。実際はどうであったか。その後、NEC 9801用の、外付けハードディスクが好調で相当な利益が出た。更に、低金利融資も金利差益が出て、三年間順調に利益計上した。三年目の終わり、コンピューター販売会社の社長と私とで、低金利融資の延長を頼みに、銀行を訪ねた。銀行の部長の印象。「良くも凶々しくそんな話が出来たものだ。」当然ではある。そもそも低金利融資というのは、赤字補填のものであるからである。社長と私は、部屋を出た途端、にっこり笑ったものである。さて、もうひとつの半導体会社は、どうなったか。しばらくしてから、横河電機が買収したとの記事が出た。又、暫くして、会社を閉鎖するとの情報を得た。教訓。企業は、「やらない」罪もあるが、「やらない」勇気も必要ということである。

8. 中学からの友人巡り会い

歳をとるにつれて、不思議に、長いことご無沙汰していたにも関わらず、昔の友人に巡り逢うことがある。そして、大変に幸せな気分になるのである。そのような友人を、二人あげたい。一人は、岡博さん、もう一人は、安富正文さんである。ともに、長崎市桜馬場中学校の同窓生で、同級生ではない。なにせ、一学年、24クラスのマンモス中学校で、千数百人の生徒がいたので、知り合いになること自体が、偶然であった。

さて、岡さんとの出会いは、数年前で、確か、長崎の高校の仲間が何人か集まった時に、再会した。数十年ぶりの出会いである。確か、私と一緒

に、受験した丸紅を蹴って、三菱重工に行ったはずで、聞くと、三菱重工系の空調の販売会社の社長をしているとのこと。私は、早速、彼の会社を尋ねることとした。インターンシップと就職を頼むためである。このためには、藁どころか、メダカにもあめんぼうにでもすがる。会って、いろいろと頼むと誠に面倒見のいい人で、直ぐに、了解してくれたのみならず、その他、関連会社をいくつか紹介してくれることとなった。ありがたい。しかも、長崎の出身者の集まりがあり、その幹事もしているとのこと、メンバーは、中心メンバーが大学以来会っていない、安富国土交通省次官、以下田上長崎市長、三菱重工社長、三菱電機専務など大物ぞろい。早速、その会への案内も依頼する。さて、岡さんに戻る。インターンシップはすぐに実現。就職については、大手企業の関係会社であるから、狭き門である。本学科には、対象者はなく、他学科の学生を紹介する。いいところまで行って、最終結果を待つのみとなった。ところで、彼は、突然、その会社を引くこととなったのである。時期が悪い。電話で連絡があった。「入社は、難しい」とのこと。もともと、挑戦しているわけで、難しいのは、覚悟の上。「分かった」と言って、電話を切る。教えてくれただけでもありがたい。しかし、彼は、合格し、今でも元気に勤めている。但し、未だにその事情を聞く勇気がなく、不明のままである。その後、岡さんは、今でも空調会社の顧問を勤めている他、日本中を飛び回って、構造物のライティングの仕事や自然食品の栽培などを行っているが、実態はよくわからない。たまに、長崎で食事をしたりする。

さて、次のエピソード。長崎関係の懇親会で、安富さん、田上市長、三菱電機専務と会う。田上市長には、学生を長崎に連れて行きたいとお願いする。いつでもどうぞとのこと、その後、実現し、毎年、多数の学生を連れ、夏のお忙しい時期にお伺いし、暖かい会談、会食の時間を頂いてる。これは、大変に有意義な体験の機会であり、許されれば、いつまでも続けたいと考えている。又、長崎を訪問した際、現在、長崎市の経済局長をされている、浦瀬氏とも再会することができた。長

いお付き合いで、この訪問のみならず、お世話になっているが、田上市長、浦瀬局長との話は、次回に譲る。

安富さんは、その後、退官され、今は、地下鉄の副社長として活躍されており、岡さん同様、インターンシップなどでお世話になっている。同社にも、何とか一人でも就職させたいものと考えている。安富さんは、とにかく、勉強ができるというか好きというか。彼の実家は、長崎の街中にあり、山の方にあった私の家に帰る途中であったために、時々、立ち寄ったが、いつも丸お膳で勉強していた。とにかく、中学三年間で、試験で、一度も勝てなかったと思う。一度も勝てなかったのは、おそらく、彼一人である。今でも忘れられないエピソードを一つ。ある時、職員室を通ると技術家庭の先生が私を招いている。担任ではない。彼が見せたのは、安富くんの答案。なんと、全ての答えが、二度書きしてある。早く試験が終わった彼は、念のために、もう一度、答の上に、答を書いたのである。空恐ろしさを感じた。勿論、満点。教師は、私に、上には上がいることを教えたかったのであろう。今となっては、ありがたい。私としたら、時間が余れば、和歌を書いたり、俳句を書いたりしていたのであるから、何という違いか。岡さんもそうだが、物を頼むと余りはっきりしたことは言わないが、すぐに手を打ってくれる。やるともやらないとも言わないが、すぐに他の方面から反応がある。この前は、特別講義を依頼したところ、自分の代わりといって、その場で、現職の審議官に依頼をしてくれた。偉すぎて応接ができないと言うと、そのために、わざわざ大学まで来てくれた。

みなさん、今の世情を考えてどう思いますか。やる人はやるやるとは、言わないものなのだ。安富さん、岡さんをみるにつけ、つくづくそう思う。そろそろ、年末。行方不明の岡さんにでも電話してみるか。

9. もっと昔の話

戦後、特に長崎の街では、両親が働かないと生

活ができなかった。だから、共働きの家の子は、保育所に通った。赤ん坊から小学校前まで、みんなで揃って、自分たちだけで、通園するのだ。親や、おばあちゃんたちが、送ることもない。そんな暇など、誰にもない。私も二才違いの妹と近所の仲間と一緒に通った。その中に、今でも印象に残る二人がいる。その話をしたい。まるで、異なる人生ではあるが。

ひとり、富石博二君、もうひとり、小田千恵子さん。富石君は、私の人生の中でも最も尊敬する一人である。彼は、人生の達人、働く人間の鏡だと思っている。是非、本学の学生にも彼のことを知ってもらいたいの、あえて、実名で述べる。彼の父親と私の叔父は、長崎でも有名な印刷会社の写植の技術者で、相当の腕を持っていた。しかし、その頃のプロは、キューポラのお父さんのように、プライドばかり高く、お金が入るとすぐに遊びに走る。富石君のお父上のことはよく知らないが、叔父は、遊んでばかりいて、時々、立派な本を自慢げに持って帰ってきた。自分の作品なのであろう。さて、富石君とはそのような関係もあり、保育所以来、小学校でもよく一緒に遊んだ。一人の料金で二人入ったり、物を売って入場券を買ったり、映画をいろんな方法で、二人で見に行った片割れは、ほとんどの場合が、彼であった。彼は、中学を卒業すると、東京の会社に就職をした。三丁目の夕日を思い浮かべてください。私のことと言うと、高校生の時、先発していた、東京の親の元へ一人で向かう時でさえ、心細かったのであるから、中学を卒業したばかりの彼の胸中はどうであったろうか。そのころ、私の祖母などが、靖国神社に詣で、宮中参拝するために、遣族会で上京するのでさえ、一生一度の大事業であったのだ。その後彼は、時々、休みをとっては、長崎に帰ってきた。私が大学に入ってから、時々、帰郷先の長崎で、彼と会った。その時は、必ず、何か、ご馳走してくれた。社会人はすごい。彼と食べる小汚い店のちゃんぽんは、殊更美味しかった。その後彼は、一時、長崎に帰り、大手の靴屋さんに努め、社長の社内恋愛禁止令に反し、そこで結婚、再び上京した。

ここで、結論を言う前に、もうひとりの小田千恵子さんの話をしたい。彼女は、後の有名なオリンピック体操選手である。結婚後の姓は、塚原。そう同様にオリンピック選手の塚原光男さんの奥様、金メダルの塚原直也選手のお母さんである。彼女は、お父さんの仕事の関係で、私とは、別区域の長崎西高へ進学、そこで体操部に入った。進学校の西高から、オリンピック選手が出たなど彼女以外に聞いたことはないから、一人だけ、よほど優れていたのであろう。そこで認められ、日本体育大学で才能が開花し、オリンピック選手にまでなった。その後、金メダル選手の塚原氏と結婚、朝日生命クラブを組織、多くの女子選手を育てた。そして、金メダル選手の息子を育てたのである。ところで、これは、旧姓小田さんの歴史を語るものではない。お付き合いがあった保育所時代の話である。その頃から、彼女の身のこなしは、群を抜いていた。走るのも早かったし、勉強もできた。

そろそろ、結論に行こう。まず、富石君、その後紆余曲折はあったと思うが、ご両親も東京に呼び寄せ、子供を育て上げ、ご両親をきちんと見送り、今でも、大手の銀行で勤めている。どうか、皆さん、特に学生諸君、生きる、働くということは、人間の生きる証であるということである。それだけで、立派な人生ということである。今でも、時々、彼と合うが、会うたびに、教えられて帰宅する。

小田さん、彼女とは、オリンピックの前に開かれた、ユニバーシアードの大会でお会いした後、会っていないが、今でも印象に残っていることがある。長崎では、小学生は、夏休み、長崎港に浮かぶ、鼠島という水泳教室に通う。関所の通行証のような、木札の紐にお小遣いの5円玉をいくつか通し、連絡船で、島まで毎日通う。厳しいクラス分けがあり、クラスによって、被る帽子が異なるので、一見どの程度かわかる。私は、ものを習うのは、今も当時も嫌いであったから、お小遣いで、飴湯（暖かい生姜湯）と弁当を食べるとすぐに、人手のいない潟に行き、あさを掘る。基本的には、禁止であるから、大きいあさがいくらかでも採れる。さて、小田さん、帽子の色が我々とは全

く異なるのである。先生と同じような帽子である。小学生ですよ。

二人を見て、色々と思う。二人共天才なのだ。富石君が弱音を吐いたり、人の悪口を言ったりしたことは、一度もない。人生の達人なのである。小田さんは、天分の才能を持っているのだ。我々凡人は、無理をして、二人の天才の真似をしては、いけないのだ。とは言っても、一言だけ、自慢させて下さい。保育所では、時々、お遊戯会があったのであるが、その中で、小田さんと二人で、「お猿のかごや」を踊ったことを今でも覚えている。ここで特筆すべきは、彼女の身のこなしではない。信じられないことではあるが、将来のオリンピック選手と同じ動体能力をその当時は私も備えていたということである。私以外に、彼女をリードできる踊り手は、そこには、いなかったということである。ところで、彼女は、そのことを覚えておいてくれるかしら。

10. 商社の人材育成

商社は、入社した途端に、経歴も学歴もリセットされる。中には、大学とかで、まとまっている人たちが、いないわけではないが、それは、役人や、三菱系の企業等と比べると圧倒的にマイナーな考え方である。私の同期は、300人以上いたが、ほとんどの人間が消え、次の年の入社者に席捲された。理由はよくわからない。会社の中で、出世する、しないはそのようなものである。

本章では、商社の人材育成の話をしたい。入社してから、社内研修は、頻繁に行われる。今でも変わっていなければ、英語、貿易実務、債権保全、財経の試験があり、更に、入社してから、すぐに、研修のあと、簿記三級の試験を受ける。もちろん私も簿記三級の資格は持っている。更に、研修は、組織別、階層別で、泊まりがけでしょっちゅう行われる。そのための、施設が、多摩に研修センターとして整っている。ホテル並みの、部屋と食堂を備えている。最近では、儲かっているのもっと豪華になっているかもしれない。今は知らないが、昔は、体育館もあって、若いうちの研修では、体

力測定もやられた。専門のトレーナーがいて、体力がない社員は、本社のトレーニングルームで調教されるのだ。そんなことでもやられたら、忙しい身、たまらない。測定は、仲間同士で、やるわけで、そこは商社マン、暗黙の了解で、一つおきに脈を測り、飛んでもないところまで、ジャンプしたこととなる。

いくつか、研修の思い出を。ある時、ビジネス知識の試験をした時は、断トツの一番であった。それはそうだろう。それが毎日の仕事なのだから。だから、はっきり言って、研修は無駄なのだ。又、課題の作業の時は、誰がリーダーか、誰が発表するのかを決めねばならないが、その時は、すぐに名乗り出た。私は、グズグズするのが、いやだ。それなら、自分で名乗り出たほうが手っ取り早い。そうすれば、自分が好きなようにまとめられるし、発表もできる。ましてや、どのグルーよりも早く、作業を終わり、宴会を始めることができる。又、課長前研修の時は、管理職適性検査を行う。課長として、必要な決断力、判断力、指揮統率力などを判定するのだ。試験がダメだからと言ってなんということはないが、管理職だから、誰でもが課長になれるわけではない。要は、試験がダメだから、課長になれるわけではない。試験でごまかしもできない奴が課長になれるかということだ。さあ結果は、どうか。講師が言う。「結果が出ました。それぞれの項目が、5から1まで点数がついています。勿論、5が評価が高い。ということです。ところで、今回、珍しい評価が出ました。全て、5の人が、一人います。勿論、能力は、管理職に向いているということですが、私は、こんな課長の下では、働きたくありません。」講師が言うのだから、そうなのだろう。極端はいけない。みなさんもお分かりのようであるが、それは、私です。私の時代は、オール5が偉いのだ。5段階なら、5以外の評価をとっては、家に帰れないのだ。

又、ある、組織開発セミナーに、業務部として、部長以下50人くらいで出た時のこと。講師は、外部講師で、黒いポロシャツを着ていて、何だか、強圧的である。態度が大きい。まず、私は、外部

の人間が、ああだこうだ言うのは好まない。「余計なお世話、ありがた迷惑、とっとと帰れ。」である。さて、予感はずぐに当たり、事件が勃発した。課長と私が、態度が悪いと名指しで、注意を受けたのだ。やる気がないなら帰れという。失礼なやつだ。その理由。どうしたら、自分の組織を強くできるか、がテーマである。なんとバカバカしいテーマであることか。考えてみてください。組織に属する人間が、組織を強くすることを毎日考えていないわけがないでしょう。特に、業務部と会社に責任をもっている、課長と私が、そのバカバカしさに呆れているのを、講師は、気になったのである。その研修は、最後まで、そういう雰囲気、で、終わった。課長もえらい。彼は、非常に真面目な人で、くだらない事は、たまらないので

ある。私は、少し違う。本能的に嫌なものは嫌なのである。又、自分自身が態度が大きいので、ほかに態度が大きいのがいるとプライドが許さないのだ。

もう少し、まともなことを書きたいと思ったのであるが、紙面が尽きた。つくづく思うにつけ、これでは、偉くなるなど、思いもよらないことではある。そのことを再確認することになっただけのことである。

ところで、大学にも肌理細かい民間企業の研修の仕組みを、多少は、参考にしてもいいのかもしれない。その仕組みは、少なくとも意味のある人にとっては、科学的であり、意味もある。

以 上