

社員に成長を、仕事に魂を、会社に変革を、社会に感動を

～ 株式会社ナガノトマト元社長 中村仁さん（現 良い会社研究所代表）インタビュー ～

■ はじめに

まずは、今回取材した中村仁さんのプロフィールをご紹介します。

1953 年生まれ。

大阪大学卒業後、キリンビール株式会社（現キリンホールディングス株式会社）に入社。微生物やビールの醸造技術のエンジニア、人材開発業務を経て、マサチューセッツ工科大学経営大学院に留学し、MBA を取得。

帰国後長く、ビール、医薬品等の海外グループ会社の経営に携わる。

経営者として 2 社目となる台湾の医薬品会社において、理念経営の重要性に気づき、「医薬品事業の根本的な目的」を明確にし、社員とともに会社のあるべき姿を追求する。

帰国後キリンの医薬事業（現在の協和発酵キリン株式会社の前身）の理念策定に多くの社員とともに関わる。

2005 年から 2009 年まで、株式会社ナガノトマトの代表取締役社長として、「理念」で会社を変革させる取り組みを行う。その模様は『500 人の会社が劇的に変わる瞬間』として、きこ書房より上梓。

退任後、自らの経験から得た経営手法を多くの人に知ってもらうため、執筆、講演活動に入る。

中村さんの著書『500 人の会社が劇的に変わる瞬間』には、社長自らが先頭に立ち、全社員との対話を繰り返す中で企業理念をつくり、その活動を通じて社員の意識が劇的に変化していく様子が書かれています。

私はこの本を読み、崖っぷちに立たされた食品会社を立て直したサクセスストーリーについて、中村さんに語っていただこうと思っていました。ところが、実際にインタビューをしてみると、決してハッピーエンドではない中村さんの壮絶な会社人生がありました。それを赤裸々に、しかし淡々と穏やかに語る中村さんの姿に私は心を打たれました。そんなことを念頭に置いてインタビューをお読みいただけたらと思います。

なお、今回の取材は長野県安曇野市にある中村さんのご自宅にお邪魔して行いました。このメルマガでもお馴染みの読書家の和田晃一さん、中村さんの奥様、そして愛犬のグリちゃんも同席し、和やかな雰囲気の中でのインタビューとなりました。

■ インタビュー

● 理念による経営に目覚めたきっかけ。「人材とは何か」について考える。

- ナガノトマトの社長になられる前に、キリンビール関連2社の社長を務められていたそうですね。

中村 そうです。キリンビール香港とキリン医薬台湾です。

- その頃から経営にとって大事なことは数字の伸長だけではなく、他の何かがあるという考えをお持ちだったようですね。そしてそれは「理念」であると。その感触をつかんだきっかけを教えてくださいたいのです。

中村 キリンビールの人材開発部で、担当役員から「人材とは何か？」と問われ、それが「理念」や「哲学」との出会いでした。1万人くらいの人材育成メニュー、研修プログラムを一手に引き受けて企画して実行していたのですが、常務が待ったをかけて、「君たちに聞きたいのは『人材とは何か』『開発とは何か』ということだ」。私は心の中で、そんな分かりきったことを聞かれてもなあと思ったんですね。私はその時、部長代理だったんですけど、部長とか副部長たちもみんな困っちゃって。常務は次期社長と目されていた実力者。その人からのご下問ですから、合宿して「人材とは何か」について話し合ったんですよ。37歳くらいの時でしたね。

- なかなか難しい問いですね。

中村 その時に理念とか哲学をみんなで手さぐりで考えることが、みんなの意識を一つにするという体験をしたんです。様々な仕事が根底から整理されていく、それが第1ステップだったんです。

香港で初めての社長に就くのですが、中国大陸から東南アジアまで一手に引き受ける立場だったから本当に大変で、それこそ目前の仕事ばかりやってたんです。香港返還のときに日本に戻ってきて、医薬の仕事に放りこまれ、翌1998年に医薬の台湾法人の社長になったんです。経営を実践しながら、日々の実業の中で「人材とは何か」と問われたときに考えた理念や哲学が一つになってきたんです。お客さんも社員も全員台湾人。売るものは医療用の医薬品です。骨髄移植とか白血病に使うような難しい薬で、しかも臨床開発もしなくちゃいけない。

医薬品を売るMRに、「他社に負けずに売ってこい！」とか、「毎週の売り上げ目

標、毎月の売上目標達成だ！」とか、何か言いにくい自分がいたんです。当時『ビジョナリー・カンパニー』をはじめ色々な本を読み漁ると、それらの本には「何よりも先に基本理念だ」と書かれていたのです。「この本を読んでいるあなた、まずは自分の会社の理念を作ってみなさい」という一節で私も自社の理念を作ってみたのです。それが第2ステップでした。部下に強く出られない、それで「薬ってものはなんだろう？」と考えた。人材開発部のときに「人材とは何か？」と聞かれたのと同じで、日々当たり前に売っている自分たちの商品について根源を考えるきっかけになったんです。

— なるほど、順を追って考えを深めていったわけですね。

中村 第3ステップは、当時キリンビールの社内カンパニーだった医薬部門に戻って、社長の補佐に就任しました。社内カンパニーですから法人格は別ではなかったんです。ところがお酒と医薬とでは業界が違います。そうすると色んな障害が出てきて、例えば社員がビール会社に入ったのに医薬に配属されたとか、人材募集上の問題も起こってきます。やっぱり法人格を持たせないといかんだろうと。法人を分けるのは簡単なんです。難しいのはスピリット、いわゆる意識マネジメントなんです。自分はキリンビールの人間だとみんな思っている中で、「あなたはキリン医薬だよ」と伝えていくのですが、根底にあるスピリット、理念はキリンビールのものなんです。

これはやっぱりいかなあと思って、社長と相談して医薬事業の事業理念を作ることになりました。私に任せてくれとお願いして、1,500人の全社員ボトムアップで事業理念を作ったんです。管理職は300人いました。

はじめに「ビジョナリー・カンパニー・チーム」という全部で40人ぐらいのクロス・ファンクショナル・チームを作って、「薬とはなんですか？」「お客さんは誰ですか？」といった根源的な質問をいっぱいしたわけです。そうしたら最初はみんな怒ったんですよ。

— 根源的な質問だから、みなさん怒ってしまったのでしょうか。

中村 私は社長直属の企画部副部長の立場で、研究所も含めて全国の事業所から全社プロジェクトとして東京の会議室に召集して、「みなさん、薬とはなんですか？」とやったんです。そうしたら、薬学博士や実験を抱えている研究員たちが、「お前そんな分かりきったことを聞くな！俺たち、徹夜で実験している連中を東京に集めて薬とは何かだと、ふざけるな！」と。4時間も5時間も吊るし上げをくって、3日間ワイガヤをやろうと思っていたのに、夜中にみんな「帰る！」と言い出して。

「いや、そうじゃない」と説明をしたのですが、誰も分かってくれません。吊るしあげをくった私はストレスから鼻の動脈が切れて、天井に届くくらいに血が噴き出し、救急車で運ばれまして。病院で「私、大丈夫ですか？」と先生に訊いたら、「いや、大丈夫じゃないですよ。これで死ぬ人もいます」って言われてしまったんです。

ー ワイガヤも命がけですね。

中村 医学博士やら薬学博士やら論理の大家ばかりの中で、抽象的な哲学を問いかけてきましたが、みんなそっぽを向いてしまう。また、管理職 300 人を 10 チームに分けて2泊3日でやったワイガヤ形式の検討会が大変でした。ロジカルな人たちばかりでしたから。論証に明け暮れる専門家を相手に抽象論や哲学的なことを問うわけで。「証拠をみせてくれ」と言われても、こっちも信念はあっても確たる物証なんかない。それでもあきらめずに1年かけて大きなうねりにしていったんです。そして最後、ホテルに 1,500 人を集めて全社員集会をやったんです。その時に、社員の働く姿を撮影した動画を見せたんですが、みんな感動しちゃうんです。生の姿を見ても別に何とも思わないのですが、見終わった時に、私を吊り上げた連中が「中村さん、あんたのやりたかったことはこういうことだったんだなあ。初めて分かった」。こう言ってくれた人が非常に多かったです。社内でノーベル賞をとるならこの人と言われていた人も、親指をぐっと立てて「よかった！」と言ってくれました。一気にそこで革命的な意識変革が起こったんです。社長も「うちの会社に革命が起こった！」と。部長たちも「やろうと思ったらできるんだな、こういうことが！」と言いだして。それで非常に大きな手ごたえを得たんです。大変でしたけどね。

ー それはどんな映像だったのですか？

中村 ドラッカーの「お客様とはなにか？」という問いがあります。すべては顧客起点、顧客原点から、自分たちの事業を規定しなきゃダメだという一言が頭にあったんです。でも、私たち医療用の薬品を作っている会社のお客様はお医者さんだと思っていたんですよ。お医者さんのご機嫌を損なわないように営業を一生懸命やってたんです。だけどそうじゃなかったんです。本当のベネフィットを受ける人は患者さんであり、その家族なんです。そういう当たり前のことを忘れてお客様はお医者さんだと思ってやってたわけです。本当のお客様を知るために、医療の現場を撮影させてもらいました。例えば会社の商品に未熟児貧血へ適用する薬がありますが、未熟児の命を救う現場や透析患者さんのインタビューも映像で撮らせてもらって、全員の前で映したんで

すよ。1,500人全員が医療現場に行ってるわけじゃないですから、自分たちの商品にはこういうベネフィットがあると目で見ることができるんです。エンドユーザに想いを致して仕事をしましよと、意識を変えていったのです。泣いている人も大勢いました。仕事で感動できるって素晴らしいと思います。そうすると営業の仕方も変わるんです。揉み手をしてお医者さんに行くんじゃなくて、「先生、あの患者さんのこの病気のこのステージだったら、こういう治療法がありますよ」と、エンドユーザ、エンドベネフィチャーを見据え、医者と製薬会社が役割分担しながら一緒に共同戦線を張って医療チームとして動く営業に変わってくるんです。大きな気づきを得られるわけです。

- 1,500人を巻き込んで事業理念を作り出すプロセスをどのように考えられたかについて興味があります。中村さんがプロセスを考えるスキルをお持ちだったのか、あるいはコンサルティング会社に教えられたのかをお聞かせ下さい。

中村 若い頃に働いていた職場は、メンタル面で問題を抱えた社員が結構いました。トップの権威が強すぎて企業風土が病んでいたんですね。下はみんなヒラメのように、上ばかり見て仕事をしている。私は微生物の研究をしていたので毎日顕微鏡を覗きながらも、周りに病んでいる社員がどんどん増えていくので「こんなことしている場合じゃない」という気になってきて、追い立てられるように人間関係の勉強に行ったんです。

当時は茨城県の工場にいたので、茨城人間関係研究所に勉強に行ったんです。毎週土曜日に通って非常に質のよい話を聞くことができました。それと、立教大学のJICEでは、企業や病院などで生きた人間関係を築くことができるかということ学びました。

私は技術者でありながら人と組織に関心を持ってしまったんです。職務申告書には「自分は技術者を廃業して、人事労務系の仕事に替わりたい」と書き始めました。キリン100年の歴史でお前のような変わった奴は初めてだって言われました(笑)。でも、結局替えてくれないんです。それでも書き続けて。その後組合の専従になり、人事制度、賃金制度、組合員教育を3年間やって、会社の仕事に戻ろうとした時には、技術者としてはもう使い物にならない。そこで人材開発部に行って、晴れて人を扱う仕事ができるようになったのです。

- ということは、人材開発部で培われたノウハウがあったということですね？

中村 そうです。現場のトラブルに苦悩しながら自分が勉強したことや、ライフワークとして描いていた人と組織に関わる仕事が曲がりなりにもできるようになってき

たんですね。そこで MIT に留学したんです。経営に必要なすべての科目があり、企業財務、マーケティング、戦略、オペレーションズリサーチ、そんな中で自分にぴったりきたのが、エドガー・シャイン、ジョンヴァン・マンネン、ロッセ・ベイリン、アレン・サイナイでした。今を時めくピーター・センゲの師匠筋にあたる方々に出会い、特にレスター・サローやエドガー・シャインは超大物ですよ。毎週そんな先生の授業を聞いていました。

卒論では日本の労使関係について書いてきました。企業経営の枠組みとして、コーポレートファイナンス、たとえば ROE などの概念はやはり重要で、そういう基本的なことが分かっていないと企業経営はできない。同時に人や組織の歪みも治さなきゃいけない。左脳系の論理を使った分析的な思考と、人と組織という右脳系のもの、両方持っていないといけないわけです。

そんな時に『ビジョナリー・カンパニー』に出会って、まずは基本理念を追っている方が業績もよくなるというような一節を読むと、はっと気付くわけです。「ああ、これだったんだ、自分が台湾で強く出られなかった理由は。人材とは何かについて答えられるような哲学を持って経営しないとダメなんだ」。

それから一貫して人と組織を束ねるためには、まずは理念だ、理念なくして束ねることはできない、と。自分の中で揺るぎない定点になったのです。

一 「人材とは何か？」に対する最終的な解を導き出すことはできたのですか？

中村 「人材とは何か？」について議論する合宿には部長から若手社員まで 20 数名が参加しました。家にいる赤ん坊は人材か？泥棒する人は人材か？とか、そんな議論までありました。「人ざい」と言われる「ざい」には「材」もあれば、「財」もあれば、「罪」もあれば、「在」もある。そういう話を面白おかしく話すのもあるけど、まずは真っ白いキャンパスの上に描いてみようと思生っぽい議論をやったんです。結局、「人材とはこうである」という定義は 1 回目では出なかったんです。出ないまま時間が来てしまい、常務のところみんなで行って、「すみません、結論は出ません」と謝り、「ただ、こういう話し合いをしました」と報告したら、その常務がエライですよ。「誉めてやる！」と言うんですよ。普段はものすごく怖い常務で、下手な書類を持っていくとビリビリに破いて天井に向かってバーっとまき散らすような人なんです（笑）。その鬼常務がですね、「誉めてやる！」って言うんですよ。感動しました。

2 度目の合宿では「人材とはすべての社員のことである」という結論が全員一致で出ました。能力の高い人だけが人材ではないという定義になりました。これで心がどっしりと定まりました。常務は私たちの仕事にもう何もおっしゃいませんでした。様々な能力や属性で人を区分している限り、小賢しい本質でないものが人間の

上位に来てしまう。仕事に魂が入るということはこういうことだと実感しました。私自身もMBAを取得して、どこか鼻持ちならない部分があったかと思いますが、これで憑き物が落ち、腹が据わりました（笑）。

ー 常務は人格者だったんですね。

中村 本当は社長になる予定だったんですが、ある事件で引責辞任したんです。自分の責任ではないんだけど、担当役員としてね。だからやっぱり人格者だったと思います。人材とは何か？と深くて高い視点から、専門的な日常業務をガンガンやっている実行部隊の前に、まるで立ちはだかるような障壁となってお指導をもらえたこと、このことは私の職業人生のなかで一番の財産になっています。これはお金で買えない財産です。私はその時、37、8歳でしたけど、会社の役員というものはすごいなあと思ったんですよ。将来自分が上にいったときに、個別の細かいことでごちゃごちゃマイクロマネジメントするようなトップじゃなくて、原理原則、哲学で社員に気づきを与えられえるような、そういう人になりたいと思いました。

ー いいタイミングでいい出会いがあったんですね。

中村 ユング心理学では「アレンジメント」という言葉があって、日本語に直すと「天の配剤」。一生懸命人生を生きていると、なんだか知らないけど、あとで人生を振り



り返ったときに、よくぞここでこの時にこういう人が現れてきたものだなあと、よくぞこの時にこういう出来事があったなあと、それが見事なシナリオになっている。

予期せぬことがどんどん起こるけど、あとになって振り返ると全部仕組まれている。河合隼雄さんなんかも紹介していましたね。

● ナガノトマトの社長に。社長業の真骨頂は耐えること。

ー その後、ナガノトマトの社長になられたわけですね。

中村 「今度はおまえ、ナガノトマトの社長をやれ。あの会社も社員の意識に問題がある」と言われ、行ってみたら品質崩壊状態。品質というのは二アリーイコール理念なんです。働く人の意識、行動の質がすべて掛け算で出てきたものが商品の品質、それが壊れてる。これは大変だ、社員の意識と行動を変えないと品質は回復できない。着任直後から品質事故が続いていましたので、早速社員全員と対話を始めました。

ー 品質問題以外にも課題はあったんでしょうか？

中村 過去から手つかずで先送りされてきた 10 以上の深刻な経営課題があったんです。問題に気付かなかったのか、気付いてはいたが大変だから先送りされてきたかんですが。例えば OEM 事業は全体の 6、7 割。この事業構造が働く社員の意識に非常に重要な影響を与えていて、自社ブランドの比率が非常に少ない。しかも赤字事業です。OEM で稼いでいるわけですよ。そうするとね、「皆さんはどういう会社で働いていますか？ナガノトマトってどういう会社ですか？」と訊かれても答えられないんですよ。ナガノトマトブランドは惨めな状態で、OEM で生きている。すると社員の魂までも下請け意識に染まってしまう。

言葉は悪いですけど、この自信のない下請け意識を打開してやろうと、自信を持って働けるようにしてやろうと思ったんです。というのは、戦後すべての会社が生食用トマトでケチャップを作っていたために色が薄いものしかできず、着色していたんですが、ナガノトマトは無着色で赤いケチャップを作る技術で特許を取り、国民の健康のため、その特許を無償で他社に使用許諾していたという素晴らしい DNA があったんです。そういう誇りが色あせてどこかに消えてしまっていたんです。そういう DNA を復活させようと思ったんです。

そのためにも自分たちが何者で、どこに向かうのか、理念とビジョンをしっかりと考えて染み込ませていく。作った理念を行動に移して、変革を起こしていこうと考えました。80 年の歴史がある会社ですから、根っこが深いんです。拭いようのないメンタルモデルになっちゃっているわけです。

そして 1 年 3 か月、延べ 13,000 時間かけて全社員と対話をしながら、キリンの時のようにクロス・ファンクショナル・チームを作って、みんなで企業理念を作っていたんです。経営理念はトップダウンで作られていましたけど、それは額縁の中の書道作品になっているわけです。「品質本位」なんて書かれているけど、品質

は壊れちゃっていて、明らかにギャップが出ている。

お客様は？って聞くとOEM委託企業の名前がでてきちゃう。その先の世の中の人々や関係性がリアルに描けなくなってしまっていた。食品を作りながらその実感にリアリティを持ってないことは悲しいことでした。自分たちが直接アイデンティティを捧げる自分の魂と一致するようなものを作ろうと思ったら、それはやはり「経営理念」ではなく「企業理念」なんです。

- 「経営理念」は経営者の経営信条を示すもので、「企業理念」は経営者も含め社員全員で考えるものですね。

中村 そうです。それが1年3か月で出来て2年目、ところが深刻な経営課題を10以上抱えています。例えば工場が3つあるうち2つが40年前の工場なんです。生産性もめちゃくちゃ低く、いくら頑張ったって黒字にならない。設備投資をし直すとなると、当然何億何十億という単位になります。財務構造を見ると、そんな投資をしたら債務超過になってしまう。自分たちの商品の売れ行きが、突然傾向が変わってアップトレンドになることも見込めない中で、経営としてどうするかと考えたらダウンサイズするしかなかった。それで従業員の20%にあたる希望退職を募りました。50年も続いてきた他社からの受託事業ですけど、これをやめるとか、工場を一つ閉鎖するとか、できるだけ生産性の高い中核事業だけを残して、ダウンサイズすることに決めました。これを2年目3年目にやった。

3年目というのは2007年の9月だったんですけど、当時の総理大臣が突然辞めた時期です。この時私は500人の社員のうち100人に辞めていただかないといけなかったわけですよ。1年以上かけてやってくるわけですよ。脅迫状なんかもあるわけですよ。心身ともに追いつめられ、体調も悪くなる。その時、政治家ってのはいいなあ、簡単に辞められるんだなと。民間企業のオヤジなんてのは辞められないですよ。どんなに苦しいことがあったって。突然心臓がバクバクいったり、目が半分見えなくなったり、病院に行ったら死亡率1/3だとか言われてね、ストレスで押しつぶされるギリギリ限界のところをやっているわけです。それでも社長業は、任期の間はね、放り出せないですよ。自分の真骨頂は耐えることにあると思っているわけです。香港法人社長をやり、台湾法人社長をやり、全部日本人一人でやってきたわけですから。

- 香港、台湾法人社長時代には、日本人社員は一人もいなかったんですね。

中村 そうです。人使いが荒いんです（笑）。とにかく耐えることには自信がありました。耐えて耐えて自分があきらめたら最後ですからね。社長があきらめたら会社が

終わりになっちゃう。歯を食いしばって頑張る。それでその修羅場を乗り越えて。香港、台湾というのは海外ですから、人を切るという仕事もいっぱいやらざるを得ないんですよ。その経験があったから、ナガノトマトの大改革も対応できたと思います。

— **そして、いよいよ社長として最後の年を迎えるわけですね。**

中村 4年目に入り、3年間で理念を作ったし過去からの負の遺産であるリストラもやっけて会社もスリム化し、品質問題も解決した。クレームが6割減りました。この年、マクドナルド・インターナショナルから世界一のケチャップメーカーに認定されたんです。世界何十社のケチャップメーカーの中で一番に認定されたんです。それは現在も続いています。世界一のメーカーになったんです。

最後の4年目は消費者に直接語りかける営業展開をやったんです。先頭に立ったのは私なんですけど。消費者に会社に来ていただいて、社長がセミナーをするんです。



食品会社って偽装、不祥事がいっぱいあったでしょ。会社の理念を作る模様を映像で紹介しながら、うちの会社でも品質に関わる事故は何度か起こったけれども、何百万円、何千万円の損失を出しても廃棄してますとね、全部見せるんです。

すると皆さんは感動してくださる。価格営業から価値営業へ。ポジションとしてはランチェスター戦略の、弱者の戦略ですよ。ケチャップ業界は、カゴメがいる、デルモンテがいる、ナガノトマトは弱者なんです。ディスカウントしないとお店の棚に入れない、安売り商品扱いです。スーパーからはお客様を集める激安目玉商品になっている。これが価格営業なんですね。本当に品質は世界一なんだから、その価値を語って売る。価格から価値へとマーケティングの転換をやっていく。

— **社長自らが先頭に立ち、営業活動を行われたんですね。**

中村 商品の種類もめちゃくちゃいっぱいあったんですけど、理念のもとにスッキリさ

せて私は会社を卒業させてもらったんです。麒麟に戻ることにしていたんですけど、もっと広く世の中の色々な会社とお付き合いさせていただくことにしたんです。自分も勉強になりますしね。

理念、哲学を追求していくことは、特定の業種だけで通用してもダメ。どこの業界でも通用して初めて理念、哲学を扱ってますということが言える。この歳にして初めて電子業界に行ったり、精密産業に行ったり、教育事業や色々な会社と付き合ってみて、通用するという実感を持ち始めています。

こうすれば意識が、価値観が一つになるし、みんなが元気になるし、そしてイノベーションが起こるし、理念というもので繋がっていれば、諸々の経営課題が解決に向けて動き出すことを実感しています。

● **理念で社員の意識を変えるためには、why について突き詰めることが重要。**

- 一 経営課題を解決するために社員が動き出すような理念とは、どのようなものと考えますか？

中村 上から与えられた金科玉条型の「わが社は〇〇事業を通じて世の中に貢献します」といった、ありきたりのミッションステートメントじゃダメですね。

「抽象のはしご論」という3階建ての建物に例えますが、1階は how ですね、2階は what で、3階は why です。1階は作業のフロア、2階は目標。そこまではどこの会社もやります。問題はその上の3階、why なんです。これは意義、目的のフロアです。お客様はどうなるの？やってる自分たちはどうなるの？世の中との関係性、こういう仕事をやっていけば世の中のお客さんは感動してくれるよね、感動してくれると私たち会社の中にいる人間も感動するよね、感動を分かち合えるよね、そういう関係性ができる気がする。

そこを突き詰めないと共感性、共鳴性のある理念はできないんです。そこを突き詰めることにより、金科玉条型の経営理念から「私たち」社員を主語にした企業理念に、みんなのものになるんです。ここが私は非常に大きなポイントの一つだと思っています。

- 一 欧米企業だとトップが自分の会社の理念やビジョンを考えて従業員に示している場合が多いと聞きます。

中村 有名なのはジョンソン&ジョンソンのクレドです。4つのカテゴリーがあります。が、まずは何と言っても患者さんや医療スタッフに対する信頼。そして驚くべきこ

とに株主が一番最後。アメリカの会社で株主が一番最後にするというのは非常に勇気のいることだと思います。2番は「きわめて重要な2番」という言い方で、社員なんですね。

『コーポレートブランド戦略』で有名な元一橋大学副学長の伊藤邦雄氏によると、企業価値を高めていくには、理念と連鎖・連動して、従業員価値、株主価値、顧客価値を高めていくしかないとありますが、定型的なルールはなく、すべての会社が自分で見つけなくてはいけないことで、だから難しいとおっしゃっています。まさにそういうことなんですよ。

会社にはオンリーワンウェイがあって、他の会社にはマネできないんです。理念に根差して社員の意識がどうなっていくか、行動がどうなっていくか、このことはベンチマークしようにもできないことなんです。しかし理念を人に根付いた人のモデルにしまえば、独自性の原点になりますから、競争戦略上差別化戦略の最も強い部分を作ることになるんです。設備投資のように膨大なお金もかかりませんしね。企業理念が社員にとって自分のものという意識を持てるかどうか極めて重要な分かれ道になると思います。

- 一 あえてマイナス面についてお聞きしますが、ナガノトマトでは企業理念を作るために社員みんなで話し合い 13,000 時間をかけましたね。今、お金はかからないとおっしゃいましたが、実際には膨大な人件費がかかっていますね。その間、目に見えるものは何も生まれていない。この重要性を理解している経営幹部や一部の社員にとってはよいのかもしれませんが、一般の皆さんの理解は得られたのでしょうか？

中村 13,000 時間というのは、6、7人分の1年間の稼働に相当します。品質が全社的に壊れているということは社員の意識も全員修正しなくてはいけないし、いい品質の製品を生み出そうという社内システムも壊れていたわけです。すべてが壊れていた中で、500人の中で6人の労働力に相当する時間を集中的に使うことによって会社が品質や理念の面で立ち直るとするのは、決してオーバー・インベストメントじゃないと思うんです。

逆にどの会社も今、コンプライアンス、コンプライアンスで、あれをやるなこれをやるなという、内部統制もそうですけど、大の大人に向かって非常に事細かくルールとマニュアルで問題行動を規制しようとしています。これはその大もとにあるものが何かということをおぼえずに、これをやるなあれをやるなと禁止則ばかり言うから心の中が乾いてしまって、みんな心はそっぽを向いてしまう。

不祥事が発覚するたびに、「今後はコンプライアンスを徹底して再発防止に努めます」とどこの経営者も頭を下げる。「コンプライアンスなんてクソくらえ」なんて

絶対言えないわけです。でも本当はみんなの心はそっぽを向いちゃってる。つまり大義がないんです。根っこの理念がしっかりしていないのにルールやマニュアルで縛ろうとしてもダメ。それよりも大もとのところをグサッと突いた方が遥かに行動改善、意識改善ができる。ルールやマニュアルは禁止則で、考えないでもいいようになっていますが、理念は「考えさせる」攻めの道具なんです。

ー なるほど、理念は攻めの道具なんですね。

中村 ナガノトマトの社員とワイガヤしているとき、とにかく作れ作れ、利益利益という風土だったんですよ。私が行って「皆さん、品質の方が大事でしょ」と言ったときに、幹部社員が取り囲んで「あんた何言ってるんだ！」と言うんです。「こんな事故が起こった以上、工場を止めて総点検すべき」と言ったら、「あんた狂ってる」と言うんです（苦笑）。「そんなことしたら在庫がなくなるし、供給責任が果たせないし、そもそも今まで工場なんか止めたことないよ」って言うんですよ。そのときは、ガラスの破片が製品に入っていたんで止めさせました。

抵抗勢力が最初はものすごかったです。「今度の社長はカッコつけやがって。理念だと？利益はどうでもいいのか？」、強烈に陰でいろいろ悪口を言われました。それでも負けちゃいけない。役員には、「社員たちが自信と勇気と誇りを持って働けるようにする。それを縁の下から支えるのがあなたたちの仕事。それができているかどうかが評価ポイントだ。本社に目立とうと舞台の上で踊っても一切評価しない」と言い渡したんです。

ー 直前の 1,500 人の会社で、社員の意識改革に成功した中村さんをナガノトマトに社長として送り込んだということは、そういう人材だと親会社が見込んでのことだと思いますが、周りの役員はそういう意識は全くなかったということなんですかね。

中村 なかったですね。彼らは MBA を持った海外法人経営の経験が長いリストウなんかなんとも思わない社長が来たときと戦々恐々となったんです。色々な経験をしてきますと、技術者の筋肉もありますし、人事労務とか、心理学のことも学んでいますし、会社の状況に応じて自由自在に使い分けられるようにはなっていました。

ー 変革活動を続けていって、理念を作りましょうという活動を行う中で、シラケる人っていますよね。「そんなことをやってもしょうがない」とか「理念を作ったらなんになるの」とか、どうしても存在してしまうシラケた人。これが 80%、90%、場合によっては 100%存在する中で、どういうステップでアプローチしていった

のかを教えてくださいませんか。

中村 マジョリティの人たちがシラケていると、いくら自分の想いを語って熱弁をふるっても、言ってるほう自体がシラケちゃいます。社長ですから面と向かって言われることもあります。いわゆるサイレント・マジョリティが存在していたと思います。一般社員は社長に直訴するわけじゃないんです。私は側近の幹部の人たちをリトマス試験紙として推定しているわけです。

異物混入の時に、製造系トップに取り囲まれて「そんなもの止めたことないですよ」と言われたわけです。ガラスみたいな異物が食品に入ったら人を殺傷しかねない。それは誰が何と言おうと、お客様の命に係わることですから。

- 一 なるほど。そして最初は理念をみんなで作ることで意識改革を進めようとしていたと思うのですが、社員の意識が変わったと最初に感じられたのはいつ頃のことでしょうか？

中村 赴任してしばらくはずっと事故の嵐でした。毎日のように製造工程で事故が起きる。異物が入る。人が怪我をする。もういい加減にしろよと思いましたね。そのた



びに危機管理委員会を開き、異物が混入した商品の追跡をし、新聞広告を出す出さないの判断をし、回収の判断をし……。

そういうことを毎週2つも3つも抱えながら半年やってきて、これじゃあ会社つぶれますよね。でも一度も私は切れたことはないんですよ。

10月、11月、12月、その時に事件が起こった

んです。製品の中にガラスが入っていて、お客さんが口の中を切ったんですよ。保健所に持ち込んで。当然ですよ、大変な人身事故を起こしてしまった。それでも私は怒らなかったんです。でもその次なんです、問題は。

12月に入って、缶のトマトジュースの中にガラス片が入っていた。製造工場の幹部が「うちの工場ではガラスは使っていません」「充填の直前にフィルターがあるから絶対入りっこない」と言うんです。「だけど現実にお客さんがガラスが入って

たっって言うんだから調べてよ」と幹部に命じてね、調べさせたんですよ。すると「すみません、16か所にガラスを使っていました」と。

それだけじゃないんです。製品に入っていたガラス片を工場の研究室に持ってきて、鑑定をするわけです。本格的には成分の比重を何マイクログラムまで測定しますから、自社ではできません。ただ、炎色反応によってある程度の推定はできるので、うちの品質管理担当がそれをやっちゃったんですね。そうすると証拠の品が溶けるでしょ。原型が壊れちゃったんですよ。それが2つ目のエラーですね。3つ目のエラーがですね、これが分かったのが週の半ばだったんですが、週を跨いで事故報告書が夜中にメール発信されたんですね。この時初めて私は怒ったんです。夜中の2時にメールを出して、何の説明もなく一件落着？勝手にガラス片を原型を留めない状態にしてしまって。場合によっては裁判になるような証拠の品を燃やしてしまうとは。数々の品質に関するいい加減な体質に激怒しました。

その後もまた色んな事故が起こったんですけども、理念の検討がだいぶ進んでいたんです。年が明けて1月なんですが、ある事故が起こったときに工場の幹部が、「これは食べても無害だから静観しましょう」と言うわけです。

静観するってどういう意味かと言うと、例えば2千万円の商品を作ったとします。単価百円で2千万円を作ると膨大な在庫になりますよね。そこに無害とはいえ異物が入っている袋があるんですけど、99.99%は入っていない袋なんですね。だから分かりっこないって言うわけです。私はそれにまた怒ったんですよ。「あんたたち今、理念やってるじゃないか。『誠実でいよう』って。お客様の安全に代えられるものはないんだから誠実でいようって。たとえわずかな確率でも異物が入っているかもしれないものを平気で出荷するのか？その心は食品会社としてあるまじき汚れた心だ」と。「捨てるとしたら2千万円ですよ、社長！」「構わないから捨てる！」そこからですね、変わり始めたのは。

● 社長として一ばん嬉しかったこと。それは社員の意識が変わり始めた瞬間。

中村 割れたガラス瓶の破片が他のガラス瓶に入っていないということを証明するにはどうしたらいいんだろう？と現場の社員が考えたんです。割れたガラス片を全部集めて原型を復元できたら証拠になりますね、と現場が言うんです。

これは私は嬉しかったですね。その作業は夜中の12時を越えてでもやるわけです。製造日付表示の関係で前の晩に作ったものは12時を越えたら瓶詰できないんです。だから1回日付を跨ぐと300万円ぐらいずつ損をします。私はその損よりも、現場の社員が瓶の原型を復元するという、お客さんを第一に考えることを優先して利益とか効率を最優先にする考えを突き破ってくれたことが嬉しかったんです。

商品の品質というのは社員の意識と仕事の質とチームワークの質の掛け算で、どれかがゼロならゼロなんです。だから品質というのはニアリーイコール理念なんですね。現場発の初めてのイノベーション、意識改革。つまり、製造第一、ノルマ第一、効率第一、お客さんどうでもいい、という意識から本当に突き抜けてくれた。しかも現場発で。

- 一 それが4月に着任されて9か月後の冬に起きたということですね。それは理念を作る過程の中で社員の意識が変わってきたということですね。4年間社長をやっていた中で一番感動したことはこのことですかね。

中村 それですね。後日談の笑い話があるんですけど。彼らが復元したガラス瓶はセロテープや接着剤でくっつけてあるんです。これが本社の一室に置かれていたんです。ところが古い建物なんで、地震がきたら耐えられない建物なものですから、仮設の建物に引っ越ししなければいけない。私はその復元されたガラス瓶が非常に大事だと思って、社員の心が入っているのですね。私が「これは引っ越しの荷物に入れて割れたら大変だから社長室で預かるよ」って言ったら、現場の社員が「社長、それはもう割れたガラスですよ」と言ってみんなで大笑いしたんです（笑）。私にはこの復元された割れたピンは効率や数字よりも品質最優先、お客様の安全最優先という社員の心がこもっている象徴のようで、苦しんできた意識と行動改革が花開いたような気がして、とても大切なものだったんです。企業が世の中に提供する製品やサービスは社員の心、会社の姿勢が形になったものなんです。新聞にこのことを出したら大きな反響がありましたよ。

「割れたピンのお話」

ナガノトマトがトマトケチャップをはじめとするトマト加工品とともに、4年以上作り続けている商品に「なめ茸茶漬」があります。

独特の形をしたピン、もともとは蜂蜜が入っていたピンを利用し、その名残で現在もなおこの形のまま使われています。

なめ茸茶漬の製造は、まず厳選された原料を、人の手、目、X線検査機など最新の機器を使って、丹念に処理を行い、異物の混入を徹底的に防ぎます。その後、調味や煮込みの過程を経て、ピンに充填していきます。

もしも製造工程中、例えば、コンベヤーなどで破ピンが発生したとき、私たちはすぐさまその製造を中止します。

そして、その破片をくまなく集め、そのピンが重量ないし形状にて、復元できるまで何時間かかっても、復元作業をつづけます。

破ピン復元後の状況
工程中での破ピンは復元できない場合ラインの製造を中止します。



万が一復元できない場合、異物混入等のおそれがあると考えられるライン上で生産していた商品すべてを廃棄します。

お客様の安全安心がすべてに最優先します。安心してお召し上がりいただける商品を作るために、その約束はナガノトマトにとっては、当たり前のことなのです。

割れたピンのお話

株式会社ナガノトマト
代表取締役社長 伊村 仁

— 中村さんの心情が伝わってくるエピソードですね。

中村 理念や哲学といった原理・原則に純粋に忠実であろうという考え方や行動は人々の心を動かし、深い感銘を呼び起こすものなのです。私はこのように理念を追求しながら生み出す利益のことを「理益」、偽装したり社会にウソをついてでも出す利益のことを「痢益」と呼んでいます。競争とは他社とやる前に自社の理念との競争があってこそ、物まねではない独自の絶対価値を確立できると思っています。そのことは働く人々の誇りを生み出します。

だから理念とは単なる額縁の中の書道作品ではなく、生きて働いて競争戦略の原点になるものなんだと思います。事業計画なんかでも単に社員に説明したって、数字や論理を頭で分かるだけで、本当のところ得心していません。心からの納得は論理ではなくて心理からくる。仕事の理念、大義を説くことから始めなくてはならないんです。

● 社長としてつらい決断を迫られる。リストラへの道。

— 先ほどリストラの話題が出ていましたが、理念作りとリストラを並行して行ったのですか？

中村 理念は最初の1年3か月で作って、2年目の6月に完成して全社員集会で発表して、みんなワーッと気持ちがよくなって、従業員が「社長握手してください！」って来ましたよ、私のところへ。でも、私の心の中で次はリストラだって決めていました。これはね、残酷な運命なんです。色々な事業所で働いている人たちが、せっかく気持ちが一つになった。想いが一つになった。でもその瞬間、2割の社員の希望退職を募ることを決断していました。

— それはつらいですね。社員は裏切られたと思って、気持ちが萎えていたりしませんでしたか？

中村 全社員集会が6月13日、その1か月後の7月10日に一晩考えて、工場閉鎖を決めました。工場を一つつぶそう、100人に辞めてもらおうと。翌朝人事部長を呼んで、「この工場をつぶそう、100人ぐらいに辞めてもらおう」と言ったんです。そうしたら人事部長が「社長、せっかく気持ちが一つになったのに……、10人ぐらいで収まりませんか？」と言うから、「ダメだ。会社の存続がかかっている。私だってリストラを先に済ませてから理念を作った方がよっぽどいいと思う。だけど

その順番を今とやかく言ってもしょうがないじゃないか」。

日々製品を作ってそれが日本の国民の体の中に入っているわけだから、それが安全じゃなければいけないというのは何よりも優先されます。社員のリストラよりも優先されます。だからまずは理念が先。そして事業の構造を社長自身がつぶさに理解する必要があったから、リストラがあと。

きつかったですね。6月には、みんなが寄ってきて「社長、握手してくださいーい」と言っていたのが、10月には全員集めて工場閉鎖、希望退職募集を告げねばなりませんでした。みんな愕然としていました。この人は鬼じゃないかと社員から思われたかもしれません。でも漢方薬とか内科的な薬を服用して治るものは治しますが、病巣が広がってしまったものは手術するしかしょうがない。

40年放置してきたものはどうしようもない。40年前の設備がいかにボロボロかということは製造業では当たり前のことなんです。でもね、医者が患者を救うことと同じです。あれだけの多くの問題を抱えていた会社だったけど、ものすごい手術はしましたけど、今も世界一のケチャップメーカーとして残っています。それは、私の会社の医者としての誇りですね。

そりゃもちろん穏やかな治療が一番ですが、病状が進行してしまったら命を救うためには手術しかないわけです。個人の心情においてはそういうことはしたくないけれど、状況が許さなければリーダーは自分の気持ちは棚上げして敢然と立ち向かわなくてはならない。ここで先送りしてやろうとか臭いものに蓋をして自分がその立場にいる間は寝た子を起こさないという姿勢は最もいけないことだと思います。責任ある立場というのは自分が責任者のときに未来に責任があるということを自覚した行動をとることだと思います。

— **社員の皆さんはその後、また元気になられたんですか？**

中村 さらにつらかったのが、OEM先の都合で辞めてもらう社員にも一年は居てもらわねばならなかったんです。辞めてもらう人と残る人が一年も同居するというのはつらかったですね。社長としては「頑張ってるね！」と言いたかったんですが、辞めてもらう人が聞いたら「なんだ！」となるわけですよ。

— **希望退職者に対して何らかの措置はされたんですか？**

中村 希望退職を募った時には、社長や役員が社員一人ひとりと会ってナガノトマトを卒業したあとの人生と一緒に面談しながら考えて、納得した上で辞めてもらいました。「このまま放置していたら、500人が乗った船は沈没してしまいます。今だったらタグボートが来てくれて救助してもらえます。希望退職に手を挙げてくれた人

には別の就職先を紹介します」。そういうプログラムを用意して、退職を決断してくれた人には手厚い補償措置を用意しました。

当時、長野県の求人倍率が1.2だったんです。今に比べてまだ高かったんですよ。ですので、今考えてもあのタイミングしかなかった。だから皆、いい再就職をしています。

もう一言付け加えますと、リストラされる人が病巣ではないのです。会社の不作為がこういう事態を招いたのです。そのことは十分お詫びしました。夜寝ていても、多くの人の人生を変えてしまった、仕事を上げられた相手のことを思うと、いくら会社を救うための仕事とはいえ申し訳なくて涙が流れた夜もありました。

- ー リストラされる側もちろんつらいでしょうけど、する側も相当苦しかったんですね。

中村 苦しかったですね。そして、10の課題に全力で取り組んで片っ端から解決して、残っていた課題が自社事業の黒字転換。そのためには作り上げた理念をもとに自信と誇りをもって、卑屈な価格営業から価値を訴えるために、消費者セミナーを始めました。消費者は感動して泣いてくださる。社員が理念を軸に意識と行動を変えて成長した姿、仕事が単なるルーチン作業ではなくて、お客様の健康や幸福を作るためという目的を持ったものになり、会社の隅々で社員たちが仕事を見直し、変革が起こり始めている、こういったことをお客様にお話しすると感動してくださる。

私はこの流れを「社員に成長を、仕事に魂を、会社に変革を、社会に感動を」という表現にして、現在私が代表を務める良い会社研究所のモットーにしています。私はそこまでやって次の社長にバトンタッチしました。10以上の経営課題のうち、自社事業の黒字化だけが解決途上でした。次の社長はハードランディングをやったんです。ナガノトマトを2つの会社に分割して、赤字の方の食品事業をMBOにかけて、もう一つの方は信州ビバレッジという会社に変えて、キリンホールディングス直轄の会社になっています。こうして80年の歴史にすべて決着をつけたんです。

- **まずは理念、理念をはっきりさせることにより組織は蘇る。**

- ー 本来であればナガノトマトの社長を辞めた後はキリンの本社に戻る予定だったのが、信州の地に留まったというのは、ご自分の職業人生の中で得てきた知見を世の中のために生かしたいと思われたということですか。

中村 それが一番大きいです。自分がやった個別具体の仕事って全部広く浅くなんです。技術者としても20代で終わったし、ただ色々な業界で色々なことをしてきたので色々なことを知ることができました。だから個別具体のところでは深い仕事はしていないけど、人と組織に関しては深掘りしてきたんで、そこでこれからの第2の人生のフランチャイズ領域を作ってますね、しっかりやろうかなと。

- 一つテクニカルなことでお伺いしたいのですが、理念というものは抽象度が高く、一方で経営戦略とか人事制度とかは具体性があり実務に近いものだと思うのですが、その間をうまくつなげる工夫というのはどのようにされたのでしょうか。

中村 理念→ビジョン→戦略というものをセットで考えないといけないんです。全体像が明らかになると今おっしゃったことが明らかになると思うのです。例えば「今」という状態を見ると会社の理想からは程遠い状態にあります。理念というのはこう在りたいという理想。10年、20年、50年経っても基本的には変わらないものです。ということはずっと先にある高いものが理念なわけ。これは抽象であり whyの世界です。なぜこの仕事をやるのかという理由、使命、目的になりますが、これだけだと実際には具体的な目標がないといけませんから理念に反しない形の具体的なビジョンというものを作る。

理念は「私たちは何者で、なぜこの仕事をするのか？」という why (=目的) で、ビジョンは具体的なめざすべき what (=目標) になるわけです。この間のものはギャップですから、どういう風に埋めようかと中期経営計画、事業戦略が入ってくる。これが会社の全体戦略になりますけど、その中に部門別戦略、機能別戦略として、人事戦略、マーケティング戦略、生産戦略など色々なものがある。

- なるほど、そのように考えると関係性が分かりやすいですね。作るプロセスについてはいかがでしょうか。

中村 私の順番は、まずは理念ですね。この中で「私たちは何者か、なぜ世の中に存在しているのか」を腹に落とさないと何も始まらない。そもそも組織というものは人が作っているわけで、何のために集まっているのかという目的がなくちゃいけない。その次に3年後、5年後、10年後にはどんな絵姿になっていましょうというビジョンがくる。理念は不変・普遍ですけど、ビジョンは可変の目標ですよ。それで what なんですね。今があり、戦略があり、what があり、why があり、この4つの要素というのが、みんなて共有していないと、みんなが見ている方向がバラバラになると思いますね。

ビジョナリー・カンパニーの一節に、「時を告げるよりも時計を作る」「自分の会社

をビジョナリー・カンパニーにしたければまず何よりも基本理念を優先せよ」「正しい人をバスに乗せて行先はそれから決める」という印象深い記述があります。これらのうち最初の2つは理念が何よりも大切だということです。

ー おっしゃるとおり、印象深い言葉ですね。

中村 3つ目の私の解釈は次のとおりです。正しい人というのは理念を自らに浸透させ、いつも理念との対比で物事を考えている人、そういう人たちが集まって行先を決めるというのはビジョンを決めるということです。ですから理念第一、ビジョン第二なんです。自分は何者でどこへ向かうのかというセンゲの問いとも共通します。自分たちが何者かを明確化する理念が共有化されてないのにビジョンやそれに到達するための事業戦略を手掛けないということです。

ビジョンの性格は当然理念に反してはいけない。本当の事業戦略というのは定性目標だけでなく定量的にも論理的にも、こうやればこういうことができる、ということ論証を積み重ねて、個々に具体的にアプローチができるという、橋を架けられますよという論理、ロジックがしっかり組まれる。定量面もしっかりしたものでなくてはならない。これはゴールといわれるものです。

しかし一方で、理念からバックライトで照らされていなくちゃならないビジョンという面では、定量面はいいから、理念的ビジョンというものもあるわけですよ。ですからビジョンにも私は2タイプあると思います。人材開発の仕事をしている時のことですが、理念をはっきりさせることで、個別の研修プログラムが大きく影響されました。

ー とおっしゃいますと。

中村 キリンの場合、全国転勤可能要員と、地域限定社員がいます。国際要員を育成するプログラムというのは、全国転勤可能要員だけを対象とするかということそうではなく、人材とはすべての社員であるし、本社から転勤しない社員にだって、海外とのやりとりもあるだろう。そうすると今までは、大卒の全国転勤可能要員にだけやっていた語学研修や異文化教育などの国際要員育成のための制度を全員に開放しようということになり、研修の全メニューを情報開示したんです。やる気さえあれば、なんでも受けることができるという風に変えたんです。個人のやる気と会社の制度が結託するわけです。

ー 個人のやる気に頼るだけでは限界がある、さりとて会社の制度だけでも、それを理念をはっきりさせることにより、見事に接続させたんですね。

中村 「人材とは何か？」について考えることで、キリンの人材育成制度は非常に変わりました。きれいに整理されましたね。工場の現場で働いている人も、英語の教育を受けようと思えばできる。工場で使っている外国製の機械、設備のマニュアルを解読するために必要だと本人が思って申請すれば基本的には機会はオープンなんです。みんなに機会があるよという概念、これは非常に素晴らしい概念ですね。大卒のホワイトカラーだけが人材だなんていう定義はね、人間が作った非常に低レベルのさもない概念。そういうものから理念を考えることによって脱却したんですね。すごくよくなりました。共感・共鳴性のある研修制度にね。

● 苦しかった社長時代を支えたものは…

- 一 これ最後の質問になりますが、ナガノトマトに社長で赴任した当初はたくさんの抵抗勢力の存在がありました。それを何とか乗り越えて、みんなで理念を作って、いい会社になったと思った途端に、リストラをしなければならない。そのため、社員からはまた厳しい視線で見つめられることになって。そういった激しい社長業を送られてきて、それがもし私だったら絶対にメンタル面でやられてしまい、挫けてしまいそうなのですが、中村さんが挫けずにやってこられたものとなったもの、精神面で支えたものはなんでしたか？

中村 当時、松本駅からナガノトマトの最寄駅まで電車で通勤していたんですけど、乗ってる時間が10分くらいなんです。この間ですね、『マーフィーの法則』を毎日毎日読みました。自分の心が折れて、「こんな10個も深刻な課題のある会社の経営は無理だよ」と思ったら、そこで会社は終わるんですね。自分も人間なので、これだけ香港や台湾や中国で苦勞してきて、忍耐力は抜群だと思っているんだけど、その人間が「これはもうあかんわ」と、内心はそう思っているわけです。それを奮い立たせて、自分がここで心が折れたらもう終わりだから、毎日電車の中で『マーフィーの法則』を読んでいたね。

内心ではもうサジ投げたほうが楽だと考えているわけです。でも絶対にその姿は見せられんなあと思って会社に行きました。私にしかできない仕事だと思って、それを続けましたね。要するにマーフィーは、自分が思ったとおりになるってことを言いたいわけですよ。ナチスに囚われて収容所に入っていた人が、絶対に脱走なんかできないのに、自分は必ず将来サンフランシスコで家族と歩いている、そのことを毎日毎日イマジネーションしているわけですよ。そうしたらある日の朝礼の点呼で自分の直前の人で番号が止まって、1回その司令官が離れたんです。次に点呼が始まったときに番号が一つずれて始まったんです。ということは一人いなくても分

からない。その日に彼は脱走して、ヨーロッパからアメリカに渡って、サンフランシスコで見事に家族と散歩したというね、こういう実例がいっぱい載ってるんです。



だから私も、これだけ客観的に多くの課題を抱えていて、やはり 80 年漂流してきた会社という現実を見つめるとね、この会社の社長は…貧乏くじを引いたという気持ちはあったと思います。それでも、自分にできることをやろうと、誰が何と言おうとやることをやるしかないじゃないかと、それとの戦いですね。自分の弱い心に負けてしまわないようにね。

聴き手 百瀬成昭