

『なにをアクセク時計の振り子』

佐倉 尚紀

目次

- 一 時計の振り子
- 二 事件発覚
- 三 前途多難
- 四 咲かぬ花なら
- 五 怠けあり
- 六 師走の日に
- 七 ヘッドライト
- 八 新たな船出
- 九 社長の涙
- 十 三猿

一 時計の振り子

なにをアクセク時計の振り子
おまえのおかげでわしや苦勞する
せめて明日の締め切りまでは
柱の陰で休んでおくれ

この世に「納期」という言葉が、また「締め切り」と言う言葉が無かったならば、困る人と喜ぶ人とはどちらが多いだろうか。ひところ日本人は「働き蜂」と呼ばれた。仕事には納期や締め切りがある。日本国内の働き蜂はそれに向かって猪突猛進した。蜂の話も面白いが、アリとキリギリスの話も有名である。アリは過勞死するほど働くというのは現代の挿話であるが、いずれにしるアリがよく働くことは寓話上定説らしい。

組織力学の研究者いわく、ある集団を調べてみたら、その集団を良好な方へ引っ張る強力グループが二割と足を引っ張る逆噴射グループが二割存在したという。残りの六割は中間派で、一応強力派に属しているかのように見えるが、本質はどっちにも引っ張られる可能性を有したグループであつた。

少数精鋭という言葉がある。少世帯ではあるが、全員が能力ある優れ者というイメージがこの言葉にある。本当は多数精鋭でなければという御仁もいる。果たしてこの世の中そう巧くいくだろうか。

時計の振り子のごとく休む暇なく働いている人もいれば、お神輿を担ぐ人の後ろで、ワツシヨイワツシヨイと言いながらもぶら下がっている人、声も掛けないで足手まといになっている人が、もしかしたらあなたのおそばにもいるかも知れない。

でも人が人を評価判定する限り、見間違

いってことも有り得るもの、なぜなら人間は無限面体なのだから。

東京神田に『林田物産』という中堅の卸問屋がある。

従業員数一六〇名、年商九〇億円、事業内容は多岐にわたり、取扱品目を大きく五つに分類している。

衣料品を第一部とし、食品、住宅設備、厨房用品それに事務用品の第五部門まで組織化し、国内向けに営業展開を行っている。

元はといえば、先々代の創業者が衣食住の人間生活に密着した事業に目をつけたことから始まった。三代目の現社長の代で、かなり積極的な経営を行い会社の規模も大きくなった。だがここ数年かなり厳しい状況に見舞われている。

社長 林田大造（三代目）

営業部門

- ・ 第一部門 衣料品課 総員二三名
- ・ 第二部門 食品課 総員三一名
- ・ 第三部門 住設課 総員二四名
- ・ 第四部門 厨房用品課 総員二七名
- ・ 第五部門 事務用品課 総員三〇名

この会社に浅浜矢知郎（あさはまやちろう）という、ちよつと変った名前の社員がいる。ふつくらとした体格に、ちよこんと乗ったような顔、その福よかな顔が笑うと細い目が益々細く垂れ下がり、好人物を絵に描いたような男であった。浅浜が営業要員として入社したのは今から三年前である。

最初に配属されたのは事務用品課であった。

前職は事務系の職種だったらしい。らしいというのも変だが、途中入社の場合新人

紹介として今までのキャリアに若干なりとも触れるのが普通であったが、浅浜の場合そうした情報が伝わってこなかった。めだ。営業の現場が時計の振り子のごとく、やたら忙しく動き回っており、あまり他人のことを詮索する余裕も無かったことも事実である。ただ噂としてチラホラ聞こえたのは、リストラにあつて転職を余儀なくされたのでは、ということだけだった。

事務用品課では、文具などの小物からコピー機やパソコンなどのOA機器・オフィス家具に至る多様な扱い品目を抱えていた。しかし、近年流通経路に大きな変化が見られた。法人向けのカタログ販売が勢いを得てきたのである。卸く小売くユーザー（企業）のパターンが崩れ始めていた。

二 事件発覚

浅浜が入社した当時、ここの課長は林田という社長の遠縁にあたる五十年配の男だった。浅黒い顔で眼が大きく、部下を叱りつけると目玉が飛び出さんばかりの様相を呈する。眼の下の隈が特徴的であった。彼は、課員の積極的な流通革新の提言に聞く耳を持たず頑として現状維持を続けた。後発の事務用品課を自分の力でここまで持ち上げたという自負があった。

凄腕の陰には落とし穴もある。市場の変化に疎かったというより彼には大きな問題が隠されていた。浅浜が入社して三ヶ月経った中間決算時のこと、それは役員会の席上、総務担当常務の報告により明らかにされた。

「事務用品課の林田課長について、既存の仕入先との長年にわたる癒着があったこ

とがわかりました。具体的内容はこの報告書三ページ目に記載のとおりです。それと納期日以降の翌月出荷分を、伝票操作の前倒しにより当月の売上として、目標数値の辻褄を合わせていたことも会計監査で判明しております」

常務は先に公認会計士から報告を受けていた案件を詳しく説明した。正面席の林田社長は苦りきっていた。

役員会の開催される二週間前のことだった。林田社長は、新橋のとある小料理屋に向かった。社長が接待などに利用している馴染みの店だった。小部屋に入るとそこには一人の男が待っていた。話は単刀直入に始まった。

男が差し出した書類にしばらく目を落としていたが、たちまち社長の顔は苦渋に染まった。

「何とか、内々で済ませられないものだろ

うか」

男から林田課長の件について報告を受けた社長は、そう相手の顔を見ながら言った。

「それは難しいと思います。なぜなら部署内ではそうした不正を知っている者がいますから」

「どのクラスまで知っているんだろるか？」

「係長は知っています。社員はどうでしょう、でも大半の者はうすうすは知っていると考えていいでしょう」

「なぜ、黙っていたのかね」

「社長、社員にそれを要求するのは無理でしょう。あの部署では」

「言えない事情でも……」

「組織が閉鎖的になっていたんですよ。情報が上がらない仕組みにね」

「……」

「いずれにしろ、役員会で報告しておくべ

きです。わが社も同族経営からの脱皮を図るといふ社長方針を出していた矢先ですから。ケジメをつけることが必要です。その上で処分を……身内に甘いと言われないためにも。社員の志気に影響しますよ、社長」

「やむを得んかなあ……まったく」

書類を丸めたり開いたり明らかに動揺している様子を見せていた社長は、うめくようにつぶやいた。

「今後は、内部牽制の仕組みもキチンとさせておかないといけませんねえ」

「その辺も常務に話してしつかりさせねばならんな」

「常務には社長からお話を……」

「ああ、そうするよ」

ひととおりの話が済むと、社長は苦しい表情を浮かべながら席を立った。

林田物産では定例の業績検討の場であ

る課長会議の席上で、目標未達の部門長は社長から厳しい追及を受けた。また他部門長からも、質問攻めにあうのであった。なぜなら利益の三分の一は従業員への賞与等に還元されるからだ。林田課長の不正に走った要因のひとつには、そうした追求を免れようとの心理が働いたことも否めない。成功体験からくる自信過剰も影響したとも考えられる。悪いことにこの売上計上操作には、浅浜とペアを組んでいた中堅社員が関与させられていたのである。配属後間もない浅浜にとっては不運であった。新人の浅浜では知る由も無いだろう、が連帯責任をとらされたという話がまことしやかに流れた。役員以外オープンにしなかったのではなおの事、噂が噂を呼んだらしい。他の課員は林田課長の動きには、うすうす気づいていたのだが、社長の親戚というのと、かなりのワンマン気質を恐れていたため、諫言する者はいなかったのである。

林田課長の処分は依願退職という形で決着した。その後関与させられた中堅社員も退職していった。

三 前途多難

浅浜にとって前途多難を思わせる事件だった。浅浜は入社四ヶ月という中途半端な時期に、事務用品課から衣料品課に異動となった。それからの浅浜は、衣料品課から食品課にそして厨房用品課へとほぼ半年ごとに異動させられてきた。

厨房用品課に異動した浅浜は、第二係所属で家庭金物関係を大は百貨店・量販店に小は商店街の金物店などに納入していた。浅浜は四十二歳。課長の高山が四十五歳、

課員の平均年齢は三十二歳の中で、浅浜はちよつと浮いたような存在でもあった。好人物ではあるが、とにかく「そつ」がありすぎるとの風評だった。なにか失敗したことで異動させられたという色眼鏡で見られたことも影響したと思うのだが、能力的にも疑問符が付けられてしまったようである。

厨房用品課は彼を含め総員二十七名。課員構成は、課長一名、係長三名、係員二十三名。第一係、「東北北海道地区」、第二係、「関東中部地区」、第三係、「関西中四国・九州・沖縄地区」の三地域担当制を敷き、まがりなりにも日本全国を商圏としていた。家庭用品が主であったが、近年業務用厨房用品も取り扱うようになり、外食産業・ホテル・レストランなどを得意先としていた。短髪がトレードマークの課長は、浅浜をひとまわり大きくしてギョツと引き締めたような、見るからにエネルギーシ

ユな身体つきをしており課員をグイグイと引っ張ってきた。

第二係の浅浜は東京周辺地区を受け持つていた。当然ながら今だに平社員である。もともと営業マンとして入社し今日に至ったのだが、二ヶ月前から課長の特命で庶務業務もあわせて担当していた。

彼の「そつ」のある話「として、社内でのみ話になったことがある。

それは、ある日、課長の指示から始まった。

「浅浜君、ちよつと」

高山課長の大きな声がした。

「あのな、オグラさんの近くが火事だったって知ってるか」

「いえ、いつですか？」

「今朝方、二時頃らしいのだが。君調べて近火見舞いをお届けしてくれないか」

オグラ商事は、第二係の長年の取引先でもあった。火元は道路を挟んで向かい側三軒隣のふとん店らしい。

「わかりました」

高山課長がつぎの言葉を告げる前に、浅浜は社を飛び出していった。

「太ってる割に身が軽いよ、あいつは」

そういう高山もかなりの体型だ。頭頂の薄くなつた部分に手を添えながら浅浜の後ろ姿を見送つた。

社を出たところの角地にある酒屋さんから、清酒二本のし紙に包んでもらい二駅向こうのオグラに向かった。

「こんにちは！ 林田物産です」

勢いよくオグラの事務所に入つていった。

「やあ、どうもどうも」

オグラの社長が出てきた。

「大変だったですねえ。でもよく類焼を免れて……」

「一時はどうなるかと思つて背筋が凍る思いだったんだけど、まあ運が良いっていうか、風向きのおかげで助かったよ」

「これ、社からの近火見舞いですが」

「わざわざ、すまないねえ」

社長はそう言いながら受け取つた。長年の付き合いで親しかつたせいもあるが、社長はポツンと言つた。

「酒屋が酒をもらつていいのかな……」

オグラは家庭用雑貨品のほかに酒類も扱つていたのだ。

厨房用品課の昨年の年商は、およそ一九億円であつた。一人あたり換算で七千万円台と粗利の取れない卸業としては少ない。そんな中、第二係は十人で年商九億円をあげておりまずまずの成績であつた。粗利も二〇%前後を示していた。

「第二は東京を始め名古屋など主要都市

を抱えているからな」

「浅はかやろう（浅浜矢知郎はこう呼ばれている）みたいな奴がいるのに、数字が取れていること自体不公平をあらわしている証拠よ」

「だから、係長も担当エリアを考えるよう、課長に強く言うべきだよなあ」

他係の営業連中は、たまに夜、なわ暖簾を囲むとついこうぼやきが出るのだった。

厨房用品課では、毎月五日に定例営業会議を開催している。前月の反省と今後の戦略を検討するのである。出席者は、課長と三人の係長、ほかに毎回各係から一人ずつ順繰りにオブザーバーとして誰かしらが出席をすることになっている。その意図は、前線営業マンの状況認識を深めることと育成を兼ねた措置だった。従って七名がこの会議の定数であった。第二係の今回のオブザーバーは、浅浜だった。

あらかじめ提出している業績管理表に基づき各係長が説明をするのである。

「先月は売上目標対比八五％、経常利益は七五％と低調でした。その原因は、ＡＳＰに納めていた商品が中国製品への切替で棚数が減ったこと、これが最大の要因です。経費増は予定していた以上の催事協賛金がかかったことがあげられます。今後の予定としまして、三ヶ月先行係数は一〇五％の計画比の予定であります。これを達成すれば、累計差額は解消され計画数値を達成出来るものと考えています。対策の重点は：」

第一係長の橋村は管理表を見ながら、さらに具体的な説明を行った。時おりメガネを持ち上げるようにしている。この仕草は説明に苦慮したときの彼の癖だった。

「橋村係長、大きな問題は中国製品との競合だぞ。品質・価格面でどう対処するかだな。緊急を要するぞ、これは。それと在庫

を抱えすぎないようにな」

「はあ、至急対策案を提示いたします」

「うん、そうしてくれ。社を挙げて考えなければならん問題だな。うちだけでなく他部門も同じ悩みを抱えているだろうからな。よしじゃあ、つぎ第二」

第二係の山本係長が管理表に基づき説明を始めた。

「先月は、売上目標対比一〇二%、経常利益は、一〇三%とまずまずの状況でした。累計でも目標対比売上高一〇三%、経常益一〇四%と順調に進んでいます。今後三ヶ月先行係数も、記載のとおり目標達成は可能な状況になっていきます。注意すべき事項は、まだ最新の情報で管理表には記載してありませんでしたが、Rスーパーが、中部地区全体で不採算店三店閉鎖することを決定したそうです。実施は来春ですが、この穴埋めをどうするか今のうちに検討を

しておきたいと思っております」

日焼けした顔に、取引店回りに精を出してきたことがうかがえる。

山本の概況報告を受けて高山課長は話を引き継いだ。

「消費不況の中で、量販店も外食産業も店舗間の競争が激化しており、スクラップアンドビルドは避けて通れない大変なご時世だ。だが新規出店よりもスクラップの方が多いから、店舗数は確実に減少すると見ておいたほうがいい。そんな中でもしも競争相手が後から店舗展開すれば、必ず客足はそちらに流れてしまう。当然、取引先の購買ニーズも弱含みになってしまう。既存店深耕もここが頭の痛いところだ。そのマインナスをカバーするには、新規開拓に頼らざるを得ない。だからどこがどう店舗展開しようとしているのか、我々は常にアンテナを張っておく必要がある。それに昨今はショッピングセンターの有り様もどんど

ん変化しているからね、大型化してワンス
トップショッピングを狙うところが出来
ば、商品を特化して高度に専門化する店も
ある。大型化を避け、採算分岐点を押さえ
高回転率のとれる品揃えを徹底して、こじ
んまりとした店舗展開を目指すやり方も
ある。小売も組織化しないとやっていけな
いんだ。外食産業も同じだ」

「コンビニやファーストフードなんか
い例ですよ」

「そうだよ。だから我々としたら成長可能
性の高い業態にも注目し、積極的にアタツ
クすべきだ」

「我々も流通についてもっと突っ込んで
研究する必要があるですね」

「卸の営業マンは、小売に対してコンサル
ティングできるくらいの力をもたなきや
あならんのだ。古臭い言葉だが、問屋無用
論は確実に生きています」

管理表を見終えた課長は、課員を鼓舞す

るような口調で話した。

続いて第三係の大槻係長が説明した。第
一係同様あまりぱっとしない成績であつ
た。業務用にも力を注いできたが、消費不
況のあおりを受けてレストランチェーン
の閉店が災いした。向こう三ヶ月の先行係
数もかなり努力を要する状況にある。
高山課長は言った。

「君たちに面白い話をしてやる。アリとキ
リギリスのグリム童話を知っているだろ
う。そのアリの話なんだが、「働きアリ」
が居て獲物を見つけるとフェロモンを出
しながら進んでいく。その群れに、わんさ
かいる他のアリもそれに沿っていくから
獲物にたどり着くことが出来るんだ。その
フェロモンの道筋をはずれずに行き来す
るだけだから、これほど楽なことはない。
新たな獲物を探す苦労をしなくて済むか
らな。だがその獲物が無くなったらおしま
いだ。その頃にはフェロモンも消えている

かも知れない。ところが中にはへそ曲がりな奴がいてゾロゾロみんなが進んでいる最中、別の道を行っちゃうんだな。ふらちやらする奴がどこの世界にもいるもんだ。そいつが、偶然というか、直感というかそういうのに限って新たな獲物に遭遇してしまう：。」

課長はここで一息ついて課員を見回した。

「じゃあ、我々にもふらふらする奴が居たほうが良いと：。」

オブザーバーで同席していた浅浜がその間に口を挟んだ。

メンバーに笑いが起きた。

「だからお前は浅はか野郎って言われるんだ」

課長の持ち前の大声が飛んできた。

「すいません」

浅浜は、大きな背中を丸めるようにしながら小さな声で謝った。だがこの男の性分

か、口では謝っているもののそれが態度と一致しないのである。叱られようが怒鳴られようがケロッツとしてへこたれないのが特長だった。

「まあ聞け。つまりだな、花の元気なうちに次の花を咲かす準備をしておけということだ。結論を言うと君たちの戦略にマンネリはないか、既存の路線に乗ったやり方だけが続けていないか。既存のチャネル、方法だけでやっていては業績を維持することは出来ないんだよ、世の中は我々の想像をはるかに超えてどんどん進んでいる。そこらあたりをよく考えて作戦を練ってもらいたいのだ。そのためにも個々人の営業センスを高める必要がある。個の能力の総和が組織の能力だ。うまくリードすれば単なる足し算でなく掛け算にもなる。係長はメンバーの育成に努めながら、集団能力を高めてもらいたい」

各係長の説明のあと課長との議論が行

われ、それぞれの取り組むべき宿題を確認しあった後、会議は終了した。

高山課長の頭の中は、明日開かれる課長会議の光景が浮かんだ。厨房用品課の業況について、現状は是認されるだろうが、今後の採るべき施策については経営陣から相当突っ込まれそうな予感がした。

「戦略形成だなポイントは……」

そうつぶやきながら部屋を出た。

厨房用品課共々浅浜の前途は、まだまだ予断を許さない状況にあった。

四 咲かぬ花なら

第二係長の山本は、デスクに戻りタバコをふかしながら考えていた。

「集団能力か……」

林田物産の営業部門は、昔から二人ひと組みのチーム制を採っていた。ワンマン営業体制の情報の偏り見過ごしを防ぐ狙いでもあった。チーム制といっても、個人別にも業績数値を把握するようにはなっていない。年長の浅浜は若手の杉沢と組んでいた。

山本係長は今、三十五歳だった。彼の脳裏に七歳年上の浅浜の顔が浮かんできた。浅浜の方は内心は分からぬが、年下の上司とということに関しては無頓着のように見えた。気の良さは他の連中にも十分感じられる。趣味の世界や同好会などの仲良しこよしの集団であれば、付き合いたい人の部類に属するだろう。だが残念ながら職場はそうはいかないのだ。厳しさが必要であり、メンバー全員が精鋭集団でなければ、ライバル企業との競争に勝つことは出来ないだろう。本人なりに営業活動はしているのだが、他の人にうまく使われて自分のこと

が後回しになっていくことがまま見受けられるのである。当部署は全体では目標を達成している。おそらく今期末の数値も満足のいく数値が取れるだろう。だがその中に、足を引っ張るのがいる。浅浜と杉沢のコンビだ。若い杉沢の今期は我慢せざるを得ないが、問題なのは浅浜だ。このままですと期末の目標達成率は八割くらいと思われる。

「浅浜さん、今月までの累計差額は千二百万円に達しています。これをどう埋めていくか対策を考えてください。あと四ヶ月しかありませんよ」

師走のある日、山本係長は言った。「はあ、客先の購買計画は確認してはいるんですが、直前になって少し納品を待たせてくれ、というのがここところ増えています。……」

「内示はどうしてるんですか」

「担当者から電話で受けています」

「それでその後のフォローは？」

「正式な注文書が届くのを……」

「待ってるってこと？ そんな受身だけじゃダメですよ。過去に変更が頻繁に起きる客先はわかっていられるでしょう、そういうところには、逐次こちらから出向くなりなんなり打診しなきゃあ……正式な注文書を早く貰うことですよ。先方だって、もしかすると他の仕入先を入れてみようか、などと迷っていることだって考えられますからね」

「電話は入れてはいるんですがね、もうちよつと待ってくれと……」

「そんなところで遠慮してどうするんですか、もつと毅然とした態度でやってくださいよ。杉沢君にもしつかり言っといてください」

「はい、分かりました」

「それはそうと、メーカーとの連携はうま

くやっているんでしょね」

「直送が大半なんですけど、時々納期遅れがあるようで、先日もクレームの電話が：」

「納期管理がずさんだなあ、まったく」

「メーカーに聞くと、他社から飛び込みで大至急やってほしい仕事が入るのが一番の原因とか：」

「そんな：あなた、工場視察に行ったことはあるんですか？　うちの仕事を後回しにされてよく平気でいられますねえ。いずれにしろ浅浜さんは相手の言いなりばっかりなんだから」

山本係長は浅浜の言い訳を遮るように叱っていた。

（：浅浜と話していると段々とじれっとなつてくる・・・）と思うのだった。

当社では業績管理の仕組みを型決めしていた。「三ヶ月目標管理」システムである。今打つ対策は今日、明日には間に合わない。そこで、現状の目標差額を解消する

ために、原因分析したうえ向こう三ヶ月の対策を打ち出させるのである。常に先に対応して今を考えることで目標達成を図ろうという意図であった。ところが浅浜は行動が後手後手となつているのだった。他のメンバーがフォローせざるを得ないこともたびたび発生する。若手からも「あさはかさ」んと面と向かって呼ばれていることもあった。だが、そう呼ばれても浅浜は別に嫌な顔も見せない。陰でなく、おおっぴらに言われるだけでもまだ良いのか、と山本は思った。定期的に個別面談も行っているが、今の部署に浅浜は満足しているということであった。だが山本は他の若手メンバーのこのことを考えると、浅浜はこの部署では無理ではなからうかと思ひ始めた。

新年度の計画立案の時期、山本係長は高山課長に相談を持ちかけた。

「浅浜さんなんですけど、今度の異動で他部

門に転出させたいのですが」

「理由は？」

高山は背もたれに寄りかかりながら山本の顔を見上げた。

「まだ経験期間が少ないせいもあるんですが、彼の営業マンとしての行動が、若手メンバーの足を引っ張っているように私には思えるのです。彼の年令とメンバーの年令がかけ離れていることも遠因かも知れませんが。時々若手から面と向かって揶揄されるような言い方も聞えましてね」

「まあ私も前から気にはしていました。それで課の庶務業務も兼任させてみたんだ。適性を見極める気持ちもあってね」

「課長が以前言われた、組織の集団能力を高めるということを考えてとき、浅浜さんには悪いが、うちの第二係では厳しいと思います」

「そうか、山本君の気持ちもよく分かるつもりだ。ちよつと私に考えさせてくれない

か」

プランターで咲かない花なら直植えて試してみることも必要だなと、内心、高山課長は考えていた。

五 怠けアリ

林田物産の新年度は四月より始まる。二月末に人事異動の内示が出た。

浅浜矢知郎は第三部門の住設課へ転出した。浅浜にとってこれで全部の課を経験することになる。

住設課長の藤井は、高山課長の大学二年先輩という。太目の高山と正反対の長身で引き締まった体軀だ。細面の顔にメガネの奥の眼が温厚な人柄を表わしている。課内は、比較的年配者もおり浅浜にはそう年齢

ギャップは感じられないと思われた。

この課では住宅内装品・什器備品・家具金物などを住宅販売会社や建材店、それに一部ホームセンターなどへの卸業務を行っている。厨房用品課とは異なり、東京を中心とした関東一円が商圏であった。箱物建設が増えない中この部門も厨房用品課とは別の意味での競争が厳しかった。住設課はもともと厨房用品課を包含していたが、厨房用品を専門強化するために分離させ、残った商品群で業務を行ってきた。分家ともいえる厨房用品課は高山課長の手腕もあって、会社貢献度も飛躍的に高まったのである。

その反面、住設課は停滞気味であった。リフォーム需要やエクステリア分野などへの期待感もあるのだが、昨年度は年度計画を期中で下方修正を余儀なくされてきた。

新年度に入り、浅浜は慣れない中でも前任部署と同じように、相変わらず叱られどやされながらもマイペースで営業活動を進めていた。住設課でも何故か彼は若手チームを組まされた。経験三年二五歳の川口である。

ある日電話が鳴った。浅浜チーム所管のホームセンターの購買担当者だった。

「うちの武蔵野店への納品はどうなっていますかねえ」

今度の土日に向けたチラシ掲載品がまだ未着だとのこと。

係長は浅浜を呼んだ。

「浅浜さん、この件はどうなってる？」

「それは、配送部門にキッチンと依頼しましたが……」

「出荷伝票は確認したんですか」

「物流担当に廻っていると思いますか……」

「思いますがって、自分の目で確認してい

ないんですか」

「すいません」

「浅浜さん、これは前にも言ったでしょう。先方の希望納期に間に合わなくなったらどうするんですか！他の人の応援も良いですよ、だけど自分の受持ち業務もキチンとやってくれなければ」

「どうもすいません。至急確認をしてきます」

浅浜は、川口と一緒に配送部門へあたふたと走っていった。

またある日、別の係員からは

「僕がお願いした件はどうになりました？」

「係長に相談しましたら、俺の方で処理するって言ってましたんで」

「僕は浅浜さんをお願いしたんですよ。あなたから僕にどうなったか連絡してくれるのが当然でしょう？」

「じゃあ、係長からは連絡がいつてなかったんですか：：」

「困るなあ、こんなことをされたら。優先順位を考えてもらわないと」

また別の係員からも

「浅浜さん、これ品番が違ってるよ」

「ええっ、違ってました？」

「同じよう見える商品でも板厚が違えば当然品番違うんですからね。入力したとき確認チェックしたんですか？ 気をつけてくださいよ。大きなクレームのもとですからね」

「すいません、気をつけます」

毎日が浅浜にとって戦場であった。

「浅はかやろう」のあだ名は受け継がれていたが、そう呼ばれても浅浜は意に介さなかつた。いやそのように見えたといった方が正解かもしれない。浅浜の内面は彼でなければ知り得ないことだから。

ある日、藤井課長は課長会議が終えたとき、厨房用品課の高山課長に声をかけた。

「高山さん、浅浜君は苦勞してるぜ。慣れないせいもあるんだろうが。もう少し一箇所ですで長く経験させた方が良かったんじゃないの」

「人は良いんだけどね、色んな経験をさせようと考えた上のことなんだが」

「私も彼には時々話はするんだが、うちの係長から頻繁に注意されているんだ。ここんところちょっと忙しくなってきたものだから、みんなカリカリしてねえ」

「まあ、仮に十人の部署に一人増えると管理に要する気配りは、プラス一ではなくプラス十にもなりますからね。現場の係長も大変は大変だけど……」

高山課長は集団ひとりひとりの相互関係が急増するから、最初は管理者も大変なものなんですよと言いたかったのだ。

「藤井さん、少し長い目で見てやってください」

「そうするしかないけどね。年配の新人は

大変だよ、本人も周りも」

そう言いながら藤井課長は戻って行った。

浅浜が住設課に異動してから三ヶ月が過ぎようとしていた。

厨房用品課の山本係長の部署は、スーパーの店舗減や中国製品との価格競争の激化など難問が山積していた。少しずつ手は打ってきたが、効果はまだ不十分であった。今後その対処は厳しさと難しさだけが増幅していくように感じられた。こうした要因で厨房用品課の稼ぎ頭だった第二係が低迷してきたのである。毎月の会議が山本には苦痛になっていた。高山課長もまた課長会議で苦境に立たされていたのだ。

高山課長は、以前、山本から浅浜の異動

の相談を持ちかけられた際、あることを考
えていた。それは、取引先で長野に拠点を
置くローカルスーパーの清水社長から聞
いた話のことだった。

ある夜、一緒に酒を酌み交わした時のこ
とである。

「高山さんねえ、この前、経営戦略の講演
会を聞きに行ってきたんですよ。その時、
ユニークな話がありましたね」

ささどうぞ、と銚子を高山に差し出しな
がら清水社長は切り出した。

「中堅の事務機販売会社の事例なんです
って。オーナー経営者特有のワンマン会社
なんですよ、その会社はね・・・」

清水社長の話はこうである。

アリには働きアリがいると切り出した。

高山はアリとキリギリスの話なら聞かな
くとも分かっている、内心なんだその話か
と思った。だが似てるようだが少し異なっ
ていた。

働きアリが沢山居ればエサ（業績）を集
めるためには効果があがる。一糸乱れずエ
サを求めて行列をなす働きアリの生態に
人間は学ぶべきだ、という本の記事に共鳴
したそのワンマン社長は、社員を働きアリ
の集団にしようと無能力者とおぼしき者
をどんどん排除していった。三、四年して
ふと我にかえると、社長の周りには誰も居
なくなっていた。しばらくしてからその社
長は、ある日のテレビ番組を見て驚いた。

それによると、働きアリの集団を観察し
てみると働かないアリがいるという。そこ
で、その働かないアリを取り除いたら、残
った働きアリの中で、怠ける奴が出てきた。
何回繰り返しても同様の結果が出た。

ワンマン社長は居なくなつた社員を思
い浮かべながら、一人静かに瞑想した。そ
して働きアリの権化のような自分の心の
中にも、もう働きたくないという心が潜ん
でいることに気がついた。

時すでに遅し。とうとうその会社は廃業してしまつたという。

「ほんとかいな」

高山課長は持ち前の大きな声で笑つてしまつた。

「どこからがフィクションかは知りませんがね」

清水社長は話を続けた。

「ところが、これに続くアリの研究もありましてね、実際にアリの好むエサを置いて実験したら、働かないアリがいる集団の方が、効率よくエサを集めることが出来たということなんですよ。どうも働かない怠けアリが他の働きアリに好影響を与えてくれるらしい。怠けアリが、集団にどのような理由で良い影響を及ぼしているのか、そのあたりはまだ未解明で、今後の研究に待たれる、ということだそうですね。かのワシマン社長も、ここまで聞いていたら廃業しなくても済んだんじゃないかってね」

「なるほどなあ」

アリと人間社会とは違ふだろうと、笑いを堪えながらも高山は感心したようにならずいた。

高山課長は、山本係長が持ち込んできた案件を聞きながら、清水社長の話が気になつたものの、浅浜の心機一転も期待し他課へ転進させた。同じ課内で他係への異動も頭にはあつたのだが。課員は足を引っ張る人間が居なくなつたと喜んでいた。

ところが、三ヶ月後あたりから厨房用品課では、何となくギスギスしたような雰囲気が出始めた。以前も業務上で意見の食い違いから言い争うことはあつた。だが、どこかスキツとした形で終わつていたように思う。業績が下降気味ということもあるのだろうが、高山には一抹の不安がよぎつた。

住設課の藤井課長からは、浅浜の名前が聞かれなくなった。業績が上方曲線を描いていたのだ。課長会議の席上でも元気の良い話が飛び出している。忙しくて、いちいち浅浜ごときにかまって居られないということなのだろう。

清水社長の言は正しいのか。やはり、「怠けアリ」効果が現れてきたのか、と高山課長は思った。本当だろうか。業績要因を考えてみた。確かに我が社を取り巻く経営環境の変化はある。経営は環境適応業だ。時流にうまく乗っかれば労少なくして成果は出る。そこに努力が重なればなおさらだ。「怠けアリ現象」以外の成長要因は多々考えられる。

だがそうだからと言って、「怠けアリ」効果を百パーセント否定できるとは断言できない。現実に浅浜の居なくなった高山の厨房用品課が低迷し、浅浜を受け入れた

住設課が間違いなく回復しているのだ。

高山課長はなおも考えつづけた。

人間の集団心理には、目で認識できない何ものかが潜んでいるのかも知れない。徹底した業績管理に縛られ、営業マンには日常的にストレスが充満していることは容易に想像できる。人間には適度なストレスは必要であるが、度を超すと逆影響を及ぼす。もしかすると、浅浜のような人間が部内にいることによって、営業マンの充満したストレス解消に役立つているのかもしれない。それが結果的にモラルアップにつながっていくことも有り得るだろう。だとすると、浅浜はストレスの「吸い取り紙」効果を発揮していることになり、計数ではとらえきれない存在価値があったということだ。

企業は、業績を挙げるために適所に適材を集めようと必死に人事戦略を研究する。

適性とは一体何んだ。適材とは一体……。エンゲージリングの魅力の輝きダイヤモンドは五八面体という。だが人間は無限面体。どこかにその人の光り輝く一面があるにもかかわらず、ただ見つけられないだけ、見ようとしただけのことかも知れない。

高山課長は、あらためて組織運営の妙と複雑さ難しさを感じていた。そして浅浜を転出させないでいたらどうなっていただろうかと。

六 師走の日に

年の瀬慌しい十二月中旬のことだった。あの小料理屋の一室には二人の姿があった。ひとりは林田社長で、いまひとりはう

しろ姿しか見えなかったがいくぶん若い感じがした。二人が話し始めてからすでに時間は経過している。「繰り返し返すようですが、なぜこの計画が必要なのか、今までとどこが違うのか、それをはっきりさせることです」

その男は林田社長に言った。

「そこら辺は私にもよく分かった」

「これがはつきりしないと、社員は本気にならないと思います。日常業務が優先され、頭では理解していても、忙しさを計画策定作業は後回しになります。その気持ちはわかりますけどね。現場は時計の振り子のごとくですよ」

人間は納得しない仕事、いやな仕事は後回しにする習性がある。

「趣旨説明については私もよく考えておくよ」

「ぜひそうして下さい」

「それで計画策定のスケジュールだが、も

うそろっと始めないと間に合わなくなるんじゃないのかな」

「役員会で了承されていますし、あとは社長の示達だけです。ここへくれば新年になつてからでしょう」

「年頭挨拶の際、簡単に触れて、そのあと日を改めて幹部を集め趣旨説明をやればいいと思うが」

「それで良いですね。正月二ヶ月は少しきつかとは思いますが、ここにくれば致し方ないですね。幹部から頑張ってもらいましょう」

「今までの単年度のときは、計画書をプリントして幹部に配布したただけだったが。今回はどうしたものかね」

「なにしろ社長も初めての体験だ。イメージが湧かないのも当然である。」

「初めての五カ年計画ですから、全社員に渡しませう。それに計画発表の場を設定して……」

「ホー、それはまた……」

「計画書を作成することが目的ではなく、ひとつには社長の考え方、会社の将来、社員の将来これらを共通認識してもらうことが狙いですから」

「それはそうだな」
「トップ以下、一般社員に到るまでの意思統一を図ることが重要なんですよ。そのための手段とお考え下さい」

その男は意思統一ということは何回も強調していた。

「うん、分かった」

「完成までは、おそらく何回かキャッチボールが必要になると思います。ただ単に数字あわせではありませんから」

「そこなんだよ。我が社の戦略を構築する材料だから。私もそこを重点的に話すつもりだよ」

「ぜひそうして下さい。いずれにしても策定の下準備をするのは社員皆さんですか」

ら、社長も大いに激励してやってください。大変な作業になることは間違いありませんから。最初からすんなりとはいかないものですよ」

「折を見ては私も声をかけてやるつもりだ」

「進発式の方法とか方針書の体裁など、私の方で事例を用意して社長にお渡ししますから。社内各部門から実行委員を選抜するといいでしょう。お仕着せでなく少なくとも、自分たちが会社の行く末にタッチしたという、その気持ちが大切なものですかね」

「あなたにも参加してもらえると有りがたいんだけど」

「いやあ、今の私はあまり表面に出ないほうがいいと思います。あくまでも社員の手で……」

「いずれきちんと話さねばならんだろうが。まあ、なにか気づいたら逐次アドバイ

スをお願いしたいね」

「分かりました」

「話に夢中になって飯もさっぱりだったから、どうだい、これから寿司でも食って帰らないか？」

「有難うございます。でも私はまだひと仕事残っていますから」

「そうか、残念だが、また今度ということにしておくか」

格子戸を開けて店の外に出て見ると、師走の冷たい風が街行く人々のコートの襟を立てさせていた。

男は社長の車を見送った後、最寄りの地下鉄に向かった。

丁度この時間帯、住設課の藤井課長は客先とのミーティングを終えタクシーで移動中であつた。

何気なく歩道側を眺めていた藤井は、「んん……何だ今頃？」

誰かを見送りながら頭を下げているその男に気づいた。

七 ヘッドライト

一月の年始行事が一段落した頃、各課に社長示達の文書が回った。それによると例年、単年度計画を立てていたが来期は五カ年計画を策定する、というものだった。近視眼的な経営意識から脱却し、近未来のあべき姿を描き、そこから今何をすべきかを見極める、そういう経営を進めたい、これが社長の考えだ。全部署に対して方針を徹底させるため臨時の課長会議が招集され、社長自ら趣旨説明を行った。各部門長は皆緊張した面持ちで聴いていた。

住設課でも早速課員全員を召集してミーティングが行われた。

「そんな五年先なんか分かるかよ、三ヶ月先もやつとなんだぜ」

係長以下の反応はいまひとつ煮え切らなかつた。

「それに変化の激しい時代、仮に今五年先の計画を打ち出したところで絵に描いたモチじゃあないか」

「現状の年度計画で十分だよな。三年先、五年先なんかわかりやあしないさ」

困惑の意見が続いた。「恐らく他課も同様だろう」との発言も見られた。

藤井課長は腕組みをしたまま黙っていた。

そのとき、浅浜が「あのーちよつといいでしょうか」とおずおずと発言した。

「誰も先のことは分からないからこそ、中期の計画が必要なんじゃないでしょう」

か。未来を考えることって面白いじゃないですか。夢を見るのは楽しいでしょう」

浅浜が、住設課に来てから九ヶ月が過ぎていた。彼にしては珍しいことであるが、悪く考えれば、もう他にいく所が、もしくは引き受けてが無いが故かも知れなかった。そんな浅浜が発言した途端、反論の火が燃え上がった。

「浅浜さん、あんたはまだ現場の本当の苦しさを知らないから、そんな第三者的な発言が出来るんだよ」

「そうだ、そうだ。我々一線の辛さをもつと感じてくれなきやあ困る。ようやくうちも右肩上がりのペースに立ち戻らせたところなんだから。当面の業績確保で精一杯やっている我々の身になってもらいたいねえ」

「我々だって住設課をもっともって強力にした希望はあるんだよ、なあみんな。商品群だって例えば人間とペットとの共

生が叫ばれている今、それを考えた内装設備とか既存住宅の不満を解消させるリフォーム市場を開拓するとかね」

「それにインテリアだけでなく、エクステリア関連もあるしな。みんなだって何かしら考えているさ。だけど、今は足元を見るので精一杯なんだよ」

浅浜の現場無視と受けとめられた発言に、係長以下の反発を招いたようだった。「ごめんなさい、現実を見ないちよつと」
浅はかな」考えだったかも知れませんが：」

特徴ある広い背中を丸めてちよこんと頭を下げ、火の粉を消そうとした。タイムングが良かったのか浅浜が偶然言った「浅はかな」という言葉が救いの言葉となったようだ。張本人の口から飛び出したものだから、みんな思わず顔を見合わせ笑ってしまい、ここで深刻な空気が途切れた。それまで黙ってみんなの意見を聴いて

いた藤井課長が口を開いた。

「先ほど、浅はか君、いや失礼浅浜君、中々良いことを言うじゃないか。みんなやってみようや。夢を並べ立ててみようよ。足元の業績を安定させたいというのは私もそうだ。だからみんなの気持ちは良く分かっているつもりだ。だが車だってヘッドライトは身近を照らすのと、遠方を照らす両方の機能がついているじゃないか。それに分からないと言いながらもみんな将来のことう頭の中では考えているんだろう、それを持ち寄って住設課の将来と我々の将来を描いてみようじゃないか」

住設課は、今期に入って業績が少しずつ上向いていたが、まだまだ収益体質が根付いたとは言い難かった。だから藤井課長は、社長が打ち出したこの五カ年計画策定を好機と捉えたのである。

一同黙って藤井の口元を見つめていた。「確かに例えば新設住宅着工件数にして

も、あのバブル前後と比較したら二、三割ダウンしている。我々は箱物に大きく影響されるからな。だが逆に今でも年に百十五万戸はあるんだという発想で、バブル前が正常な数値だと考えて、ならばどう市場を見極めていくか、そこをどう攻めていくか考える必要があるんじゃないだろうか。新設が駄目ならリフォーム市場はどうか。悲観的な統計数値は沢山ある。けれどそういう数値に惑わされてはいけないんだよ。新たな市場は我々が創るといふ気概が今必要なんだ。そのためにも将来に向かって写真を描いてみようじゃないか。我々の進むべき道筋を見つげるためにね」

各部門で計画策定の作業が始まっていた。

住設課では課の存在価値を探ることから議論を進めた。

課長は言った。

「建設会社は高層ビルを造っている。化粧品会社は化粧水、クリーム、口紅などを造っている。航空会社は搭乗券を売っている。果たしてそうか」

全員に問うた。が誰も応える者はいない。課長が何を言わんとしたのか戸惑っている様子だった。

「建設会社は空間を提供している、高いところにも上がってみたいという欲望を満たしてくれる。化粧品会社は永遠に求めてやまない美を提供している。航空会社は速さと快適さを提供している、と言えないだろうか。ならば我が住設課は何を提供しようとしているのか。コンセプトをはっきりさせようではないか」

わが社における住設課は、創業者の人間生活の充実はまず衣食住である、という発想が根源であろう。しかし、事業を川上・川下という分け方をした場合、企業側の発想は川上になり顧客に近いのが川下とい

うことになる。

ならば顧客発想ではどうだろうか。顧客に受け入れられて初めて事業は成り立つ。我々の提供する商品とは？ 我々の果たすべき使命とは？

フリートークの場は燃え上がった。

各部署とも時間を天引きしながら計画策定を進めた。各部門長は案を持ち寄り横の関連数値の調整を何度か繰り返しながら、ようやく立案作業が完了した。そして役員会で承認された林田物産初の五カ年計画は経営方針書として製本され、発表会の席上、全社員に配布されるのを待つばかりとなった。

林田物産にもようやくヘッドライト機能が装着されたのである。

八 新たな船出

四月中旬。また今年も恒例の新年度経営計画発表大会が開催された。新年度を迎えるにあたり、経営方針を発表し意思統一する大事なセレモニーである。

だが今回はちょっと例年に無い光景が見られた。それは単年度だけではなく、中期五カ年計画も打ち出したからである。その中には五年後当社がこうなった暁には、社員の待遇はこうなります、という人事厚生計画も盛り込まれていた。

各部門別に方針や目標に対する対策それに顔写真入りで「五年後の私」と題して各人の抱負まで載っていた。社員は時にはこれらに目を落としたながら社長の話に耳を傾けている。

社長の話は続く。

「経営方針書にも記載してありますが、我

が社はいま重大な岐路に立たされていると考えております。トップリーダーとして何としてでも継続的な健全経営の基盤を構築したい、社員皆さんの幸せを確保したい、そう思い常々模索をしておりました。それには我が社の社風・経営体質について再認識を図ることが必要であり、かつ我が社の成長要因・阻害要因を徹底して研究し、将来に向けた経営戦略を打ち立て、それを着実に実行することが経営基盤を強化する早道なのであります。この度の五カ年計画はそうした我が社の新たなスタートを飾るに相応しいものであり、これにはそれぞれ各部署の幹部をはじめ社員皆さん方が苦勞しながらも、良く頑張って策定してくれたと感謝しております。私は今我が社を第二の創業期と位置付けたいと思っております。ここにお集まりの皆さんとともに創業に踏み切ったと考えております。そして本日、第二創業期の船は出発したのです。

行く手の航路の指針となるこの方針書は、常に手元に置き日常業務に活かしていた。だきたいのであります……」

九 社長の涙

社長は全社方針説明の話の中で、何回も新たな出発、第二創業期という言葉を使っていた。話が続くほどに社長の顔は上気し、胸には新たな興奮が湧き上がっていた。

その閉会宣言直後のことだった。

社員は、要所要所はプロジェクタによる

「皆さんちよつとそのまま席にお座りください」

見やすい形式でスクリーンに映し出されたものと、手にした計画書とを交互に見ながら真剣な眼差しで読み取るうとしてい

「社員皆さんの是非聞いていただきたいこと、ご理解いただきたいことがありま

た。社長・役員の話に続き、各部門長がひとりづつ登壇し部門方針を声高らかに宣

「この度の五カ年計画を立てるにあたり、私はある人からアドバイスをいただいで

言して、セレモニーは最高潮に達した。そして男女社員二名による誓いのことばへ

「この度の五カ年計画を立てるにあたり、私はある人からアドバイスをいただいで

と順調に進み、熱気のうちに発表会は式次第全てを終了した。

「この度の五カ年計画を立てるにあたり、私はある人からアドバイスをいただいで

林田丸は、乗客一六〇名を乗せて勢い良く公海へと出航したのである。

重複してしまうと思いますが、ここに新た

な会社の建設を目指した我が社にとって必要なのは、過去の成功体験からの脱皮であり既存の仕組みの総点検であります。つまり国づくりと同じく構造改革が今必要なのです。それには、まずトップの構造改革・意識改革なくしてやれるものではありません。私がその人をお願いしたのはこの点でした。私がトップリーダーとしてやるべきことは、会社の置かれた状況をつかりと認識した上で、経営課題について採るべき解決策を判断し決断することです。そのための長期視点に立ったアドバイスを要請したのであります。その人というのは、現在、住設課に所属している浅浜さんであります。彼は三年ほど前、当社に来ていただいたのでありますが、実は彼の本職は「経営コンサルタント」なのです。

ここで会場が一瞬ざわざわとした後すぐシーンと静まりかえった。

「皆さんには隠し立てする気は毛頭無かったですのですが、私の判断であえて積極的な説明は致しませんでした。もしこのことで皆さんの意欲を阻害するようなことがあれば全責任は私にあります」

社長は軽く頭を下げそして続けた。

「決して個人個人の活動状況を探る目的で仕事についてもらったわけではない、そんなみみっちい考えは微塵もありません。それだけは信じていただきたい、そのような意図ではないということです。決して、是非ともご理解願いたいのです。決して社員皆さんの声、幹部の意見を無視したり、ないがしろにしていったということではありませんん・・・」

社長は少し言葉を詰まらせながらも、真摯な態度で社員に語りかけていた。ライトに照らされた顔、その瞳にはキラリと光るものが社員の目にもはつきりと見てとれ

社長にうながされて浅浜矢知郎が登壇

たのである。

経営方針書は、トップ方針をふまえ二ヶ月余りの時間をかけて、各部門の部門方針・目標設定、実行計画と手順を踏んで練り上げている。

今日の大会前に、臨時の役職者会議を開き、まとまった経営方針について概要を説明した。そのとき、浅浜のことは話していたのだった。「浅はかやろう」と怒鳴った連中は一応に驚きの表情を見せた。もちろん、浅浜が今まで配属されてきた部署の担当課長も、今初めて知らされたことだった。

住設課の藤井課長は、あの師走の歩道で見かけた浅浜を思い浮かべていた。

「社長は我々を信用していないのですか」
「我々の日常を彼に探らせていたということになるんじゃないですか」

などと一部の役職者から非難の声があがった。それは当然のことだろう。

「そう思われること自体、社長として大変申し訳ないと思う。だが私の真意、考え方は・・・」

社長は役職者に頭を下げその意図するところを縷々説明し理解を求めた。ワンマン社長としては異例の態度だった。そして今日あらためて全社員の前でその経緯を明らかにしたのである。

一歩間違えば全社員に動揺を来たし、信を失うことにもなりかねない微妙な話ではあった。しかし社長は新たに五カ年計画を樹立した今、一から出直す意味でことを明らかにしておこうと考えたのだ。

十 三猿

その日、浅浜は社長室で話しこんでいた。

「いやあ、参りましたよ社長。パソコンなんか難しい部分は以前は部下がやってくれたものですから、いざ自分が細かい資料を作ろうとしたら、なかなか思うようにいかなくって。このご時世パソコンが使えないようじゃあ、もう仕事になりませんね」

「浅浜さん、あなたには随分ご苦労かけました。ありがとうございます。入社早々に会社の恥ずかしい場面をお見せしてしまつて。あの時、あなたから報告を受けケジメをつけよと言われ、目が覚めたような思いがしましたよ」

あの小料理屋で、林田元課長の件について相談していた相手は浅浜だった。

「社長には心労をおかけしました。私も随分悩んだんですが、今後の当社を考えた場合、ああした処置をとるしかなかった、と思つています」

「それに慣れない最前線の営業実務までやらせてしまい・・・その中で若手を良く

フォローしかばっていたただいたそうで。ペアの失敗が全部あなたの責任にされたとか。常務はその辺よく見ていてくれましたよ」

浅浜の入社のいきさつを知っていたのは役員陣だけだった。

「とんでもありません。私もいい勉強させてもらいました」

「浅浜さんから平社員待遇でやらせてもらいたい、それも各課を半年ずつと言われたとき私も正直悩みました。いずれ社員には分かることだろうと思いましたが。その時の社員の反動を考えると・・・」

浅浜はそれまで勤めていたコンサルタント会社から独立し、セントラル・マネジメント・カンパニー（C・M・C）を起こした。その開業初めての仕事だった。まだ他に関与先も少なかったため、林田物産の社員のごとく持てる時間を投入できたのである。

「無理を聞いていただいで有り難うございました。各課のみなさんには足手まといになって恐縮しています。でも組織は不思議なものでしてね、上に立てば立つほど下が見えなくなるんですよ。宿命ですかねえ。下で働いていると遠慮が無いもんですからみんな色々思っていることをぶちまけてくれるんです。組織の風通しの問題、微妙な人間関係、営業活動の方法・問題点などをですわね」

「上にあがってこない話が・・・」

「そう。上中下の漢字を縦に並べるとよく分かるんですが、横線で上は下が見えない、下は上が見えないのです。中という文字の縦線が上と下の通信線なんです。中堅幹部が上と下のパイプ役になる必要がここにあるんですわね。このことは組織の中に入ってみないと実態はつかめませんよ。御社の戦略を提言するためにも要の営業部門を細かく知りませんか」

「組織というものは放っておくと動脈硬化をきたすもんだな。私の身体のようにね」

「中間管理職がいわば血液サラサラの機能を果たす役割なんですよ」

「そうなるよな」

「企業も人も人間ドックが必要ですよ。たまには受けないと取り返しがつかなくなることもありますからね」

「浅浜さんのお陰で我が社も今後の道筋がはつきり見えてきたよ」

林田社長はすつきりした面持ちで言った。「五カ年という長期計画にみんな戸惑いがあったことは事実です。だが、課長の方々はいち早く五カ年計画が戦略を構築するための手段である、との目的を理解してくれたんですよ。戦術ならもっと短期間、戦闘ならさらに短くていいでしょうが、戦略を打ち出すにはやはり五年くらいは必要です。一般社員もその辺を敏感に感じ取

つてくれてましたから」

住設課での出来事が蘇ってきた。

「幹部もよく理解してくれたと思います。社長である私自身が最初は戸惑いましたからね。浅浜さんが来られたとき、私に言った言葉が、〃中長期計画の必要性〃でしたもの」

「社長、私は平社員として当社で仕事をさせてもらったことは正解だったと思っております。そりゃあ一般的には、最初からアドバイザーとしての位置付けで働きかけるのが正道でしょう。でも上から下を見下ろす、若しくは第三者のような感覚になっってしまったのは、かえって失敗するものなんです。意識するしないに拘わらず、知らず知らずに社員もそういう目で見えて身構えてしまうんですよね。自己牽制力が働きますから。重要なシグナルが陰を潜めたり、逆に発信されていても見落としてしまうことがあるんです。確かに時間はかかりま

した。しかし森を見て木を見ず、木を見て森を見ずの短兵急な落とし穴から逃れることが出来ましたから」

「あなたの平社員としての目を通して、わが社の幹部社員に要望しておきたいことはありますか」

「そうですね、どうしても上に立つ人は、自分の意見を強調して部下の意見を聴こうとしない傾向があるんですよ。何も当社だけのことではないんですけどね。部下が話し始めるとそれを遮って話してしまう。部下は自分の話を聞いてもらえることが凄く嬉しいものです、仮に提案したことが採り入れてもらえなくてもですね、それ以上に無視されるのが一番辛いんですよ。改善方法というものは、実務当事者が一番よく知っているものですからね。迷っているものちょっとヒントさえ与えれば解決してくれるものです。とにかく聴くという習慣を社内に植え付けることですね。部下が提

言した課題について、当の君はどう考えるか意見を求める。こうしたやりとりから部下の潜在能力が引き出されるものです。そうすれば自然に情報も上がってきますよ。上司が万能である必要は無いんです、この時代は。見ザル・言ワザル・聴カザルと言いますが、昨今は、あたたかく見まもってくださいサル・やさしく話してくださいサル・しんけんに聴いてくださいサルですね。働かないアリを排除するだけでなく、働くように仕向けるべきですよ」

と浅浜はにっこり笑いながら言った。「なるほどね、頭では分かっているもついついじれなくなったって先走ってしまっただよな。まさに私がそうだから、性分だね」

「最終決断はトップの仕事ですから、ワンマンはワンマンで良いんです。その一歩手前で聴く耳を傾けることが出来ればね」

「ついででなんだけど、私に注文は？」

にやりと笑いながら社長は尋ねた。

「いじわるな質問ですね、社長」

「遠慮なくどうぞ」

「そうですね・・・」

視線を窓に向け考えるような仕草をした浅浜は、

「社長、童謡でてるてる坊主の歌ご存知ですよね？　てるてる坊主てる坊主あした天気にしておくれ・・・という歌です」

浅浜の思いもよらない問いかけに、一瞬ことばを失った。

「・・・てるてる坊主？　ああ知ってる知ってる。小学生の頃習ったな」

「その歌の文句に、晴れたら金の鈴やるぞ、甘いお酒を飲ませてやるぞというような部分があるんです。一番二番にね。ところが三番になると、願いを聞いてくれなければ、首をチョンと切るぞとなっているんですよ。子供の歌にしては随分怖い言い方ですけれど」

「そんな文句だったかなあ」

「まあ、あまり三番までは覚えてもいないでしょうけど。つまりご褒美二つに罰一つってことですよ。わかります？」

「……」

「我々日本人の心に子供の頃から耳学問で、他人に対して二つ誉めて一つ叱るそういう慣習がこびりついているんですね」

「分かった。浅浜さんの言いたいことが」

「社長は社員にとって恐い存在なんです。叱って怒ってばかりでなくもう少し誉めることも……」

「こりゃあ一本とられたか」

頭を掻きながら照れたような顔を浅浜に向けた。

「社員には解くべき宿題が沢山ありますからね」

宿題を提出した生徒に対する教師の姿をイメージしながら、社長は五カ年計画に盛り込まれた課題にあらためて思いを馳せた。

「これから益々難しい決断を迫られるなあ」

「そうですね。先に提出したレポートにも記載してありますが、要は市場も生産手段も商品調達もいつまでも狭い範囲、日本のみに限定しているのは無理ですね。世界一低コストの生産手段で作られた商品を世界一ふところの広い市場へ流す、こうしたグローバルな経営が必要です。そうするだけの戦略的発想をトップは持たねばなりませんね。流通チャネルも、メーカーと問屋と小売と消費者というパターンに固執する時代じゃないと思います。戦略・戦術・戦闘というのが、戦略の無さを戦術や戦闘でカバーすることは出来ないのです。それを社員に押し付けることは可愛そうです。そこは経営の責任分野ですからね」

「確かにそうだね」

「当社の社員は皆さん一所懸命にやっています。それは断言できます。そりゃあ口

論・激論はありますが、それも仕事に真剣な結果なんですよ。これからは楽しみじゃあないですか、社長。みんな苦しみながらも成長していますよ。戦略を具体的に実行するのは社員ですからね。今回の五カ年計画に、社長が人材育成計画と社員の待遇厚生面にまで言及されたのは特筆すべきことだと思っっています」

「いやあ、そう見てもらえることは嬉しいね。昔、池田総理が所得倍増計画を発表した故事がヒントですよ」

「なるほど。ところで社長、前から思っていたんですが、あの柱時計は随分立派ですね」

人の丈ほどある一見して由緒ありそうな柱時計を指さして、浅浜は言った。

「これは先々代の頃からのものなんだが、この振り子を見ると、もっと働け、もっと知恵を出せと迫られているようで、たまにはお前も休めって言いたくなりますよ」

豪快に笑いながら社長は立ち上がり、時計に向かつて手を伸ばした。

近くに寄って眺めると、その時計をはめ込んだケヤキの木枠のちょうど振り子の下にあたる個所には、三匹の猿の姿が掘り込まれてあった。

そういえば今年の干支は「申」。そうか、三猿の見ざる・言わざる・聴かざるは、二十一世紀では「あたたくく見まもつてくだサル」・「やさしく話してくだサル」・「しんけん」に聴いてくだサル」か、先ほど浅浜から聞いたこの言葉を思い出し、俺は申年、と還暦を迎えた社長は、あらためて自分に言い聞かせるかのようにつぶやいた。

「社長、長い間お世話になりました。至らぬところが多々ありましたが、自分なりに精一杯やってきました。本当に有難うございました」

話が一段落したところで浅浜は社長室を辞した。

三年もどっぷり浸かっていたら愛着心が湧くのは当然だ。ビルの外に出てみれば春うららかな柔らかな陽射しが福よかな浅浜を心地よく包んでくれた。

思わず浅浜は大きく深呼吸をして、もう一度林田物産のビルを見上げた。

「黒子役もこれでお役ご免。やはりホツとしたというのが偽らざる心境だよ」

浅浜の顔がそう物語っていた。

完

『直角さん』

佐倉 尚紀

浅浜矢知郎が、東京大田区に拠点を置く(株)イワモトの経営協力に入ったのは今年四月からだった。

創業昭和二十七年のイワモトは、業務用厨房機器の企画メーカーとして、外食産業系の企業を中心に納入している。社業は幾多の変遷は見られたものの順調に成長を遂げてきた。社長の岩本勝正は二代目で年齢は六十二歳である。平成年度に入った年に創業者である父が亡くなり、その跡を継いだ。若い頃から剣道で鍛えた身体は、今でも見るからに頑健そのものである。性格は豪放磊落、積極果敢な経営姿勢で、この十数年間を突っ走ってきた。

イワモトのコンサルティング導入理由は、社長の持論である「企業は、体力・勢いのあるうちに次なる戦略を構築しなけ

ればならない」からきている。

浅浜矢知郎が所属するコンサルティング会社に話が持ち込まれたのは今年二月。そのいきさつはこうであった。

以前、経営協力に携わった東京神田の林田物産の林田社長から、事務所に電話があった。この時、浅浜は出張中だったが、その出先に事務所からその旨連絡が入った。林田社長の何事も即という性格を熟知していた浅浜は、すぐ折り返しの電話を入れた。そのとき紹介されたのが、この、(株)イワモトだったのである。林田社長は、自分と同じような経営観を有していた岩本社長とは旧知の間柄で、ある会合で浅浜の話をした。

浅浜が林田物産に関与していたときは、それまで所属していたコンサルティング会社から独立、セントラル・マネジメント・カンパニー(C・M・C)を創設したばかりでクライアントもまだ少なかった。会社と

はいえワンマンカンパニーで、まだスタッフも揃っておらず林田物産専属のような形で活動する時間だけは豊富にあった。そして、三年でメドをつけた浅浜は、その後も継続して月一回経営会議に参画していた。同業二社は関与しないのが鉄則であったが、両社長もそれを承知の上で立っての要望であった。

そんな浅浜の会社も今ではスタッフ十人を抱えてコンサルテイング事業は軌道に乗っていた。依頼を受け、早速、浅浜矢知郎をチーフとする五人のプロジェクトを立ち上げ、ヒアリングをスタートさせた。イワモトの現状把握のため、およそ一カ月半で簡易診断を行い、強味弱味を見極めてから経営協力に入ったのである。

コンサルテイングの常套手段のひとつに、まず、人的交流を深めるがある。要するに協力先の経営首脳とのコミュニケー

ションである。社長や他の役員、主要幹部全員との面識を十分に取っていく必要がある。とりわけ、社長は言うに及ばないが、総務部門長とは常に強いパイプを確保しなければならぬ。

浅浜は、どんな企業であろうとも、まずは基本から突っ込んでいく手法をとってきた。つまり、企業としての基本動作がどうかということだ。企業は所詮、人が勝負である。組織を生かすも殺すも人であり、人が生きている組織かどうかは、社内のコミュニケーションションパイプが正常に機能しているかどうかにかかっている。これを判断するにはいくつかの判断ポイントがある。そのひとつの見極め方法として、最も簡便で安価なものが「整理整頓」いわゆる「5S」の実態である。ちなみに、5Sとは、「整理・整頓」に「清掃・清潔そして躰け」の頭文字のSからきている。ただ単に、物の整理整頓だけでなく、気持ちの整

理整頓を含めてのことだ。

五月のある日、浅浜は役職者を対象に、この「五S」について一時間ほどレクチャーを行なった。

「五Sほど簡単なものはない。なぜなら、わずか五歳の幼児でも（おもちゃを使ったらちゃんとしまいなさい）と言えば、必ず出来るしろものだから。だが、五Sほど難しいものはない。なぜなら、五十歳の人間を指導するのに四苦八苦している会社のなんと多いことか」

浅浜はこんな話をした。

一番うなずいたのは、総務部長の杉浦であった。もともと金融マンだった杉浦は、岩本社長が部長時代からの知り合いで、請われて入社した。温厚な人柄で融資業務で培った経営管理面の力量を買われたのだ。人事担当でもあり、この時期、新規学卒採用のピークを迎えて多忙を極めていた。

浅浜が、次にこの杉浦と面談したのは、

六月の採用内定を最終決定した社長面談の数日後であった。

「浅浜さん、先日の整理整頓の話に関連することなのですが、社長面接の日に面白い話を聞いたんですよ」

笑顔を浮かべながら、杉浦は切り出した。

・ ・ ・ ・ ・

新卒採用活動の締めくくりの時が来た。

今日は、最終面接の日である。だが、ここまでくれば、もはやセレモニーの段階で、採用者と社長との面通しにすぎない。実質的には、採否決定はすでに終わっているものの、毎年のことながらここに至るまでが、採用事務部門の一番苦勞するところだ。

三階会議室にレイアウトされた面接会場では、中央に岩本社長、その隣に総務部長の杉浦が座っていた。

社長は、手もとの書類に目を通しながら、

並んだ学生一人ひとりとの対話を進めた。今年は、業務拡張もあつて例年の倍ほどの内定者になろうとしており、五人ずつの集団面接方式ではあつたが、杉浦部長の進行でスムーズに執り行われている。

「ハイ、どうもお疲れ様でした。これで面接は終わりです。結果は一週間以内に、ご連絡を差し上げます」

三組目が終わった。

杉浦が最終組の五人を通すよう事務担当者に目配せをした。

今までのグループ同様、椅子に腰掛けた学生は一樣に緊張した面持ちで、背筋を張り軽く握ったこぶしを膝に添えながら前を見つめている。リクルートスーツの着こなしがぎこちないことが、かえって新鮮に映った。

「角山（つのやま）君、今までの学生生活で印象に残っていることは何かかな？」

一番右側に座っている大柄な体躯の学

生・角山大輔に質問した。適度に日焼けした精悍な顔と、さっぱりとしたヘアースタイルの青年だ。

「はい、やはり剣道一筋できましたから、剣道を通してのことになりますが、練習の厳しさと、四年間共に過ごした仲間との触れ合いです。生涯を通じて付き合える友人を得たことが私の財産です」

恐らく、予想していた質問なのだろう。面接側にとつても想像はついたが、明快な返答が返ってきた。それから、大学での剣道生活について幾つかのやり取りがあつた後、社長から、唐突とも思える質問が飛び出した。

「剣道って何ですか？　ひと言で表現したら何だと思えますか」

こういう質問は応えにくいだろうなと思いつつ、杉浦は興味深く角山大輔の顔を見つめた。

一瞬、エツ、と言うような目をした角山

は、それでも考えをまとめたようだ。

「私にとって・・・剣道とは、ひと言でいうなら・・・料理の素材です」

予想外の質問だったのだろうが、角山は社長の目を見つめながら、とつとつとした口調で応じた。

「ホー、料理の素材ねえ。と言うと？」

質問した社長も意外な答えでいぶかしそうに角山の顔を見た。

「はい、料理は切ったりちぎったり、叩いたり突いたりした材料に調味料を加えて味付けをしていきます。剣道も叩いたり叩かれたり、突いたり突かれたりしながら、そこに心という調味料を加えて本物の味が出てくる、技を磨き精神を鍛え、お互いが競い成長しあうスポーツですから」

そう言い終えてから、こんな応え方で良かったのかと不安そうな表情を見せた。

「でも、ずいぶん年寄りじみた答えじゃないか」

社長は、どこからこうした考えが出てきたのか知りたかったのだろう。

「すいません。合宿で夕飯を食べていたとき、調理のおばさんが話していたことなんです」

頭を掻きながら、屈託無く内情を打ち明けた。

「ワツハツハー、学生にしては変わったことを言うと思ったよ。まあ良いでしょう」

その後、他の学生に対する質疑応答も終わり、頃合を見はかりながら杉浦部長は、彼らに終了を告げた。

学生たちの顔そして後ろ姿から、いずれもホッとした安堵感が滲み出ていた。彼らが退室した後、社長はお茶でのどを潤しながら、杉浦に向かって面接の流れを振り返り、今後の採用スケジュールを尋ねた。

「今日面接した学生たちは、他の役員およびそれぞれ部長連中の確認を得ておりますので、あとは社長の最終決裁をいただく

「だけです」

「なかなか、個性豊かなメンバーだったな。いやあ、毎年のことながらご苦労さんでした」

杉浦たちの活動をねぎらいながらも、社長は何かを気にしている様子だ。

「ところで、最後のグループにいた角山っていう学生なんだが、もう少し詳しい状況を聞かせてくれないか」

杉浦は、今まで接触してきた際にメモしたフアイリングを取り出し、彼の当社選択に至った理由や、雑談の中で感じた人となりなどをあらためて説明した。その中で、剣道がらみのことが多いのですが、と前置きをしながら、大会で大将を務めたが大將戦で負けてしまったこと、剣道を始めた動機が亡くなった祖父にあったことをつけ加えた。祖父の剣道の教え方は、子供とはいえ容赦しなかったという。

「角山・・・か・・・」

社長は角山姓にこだわっていた。

「ああ、実はそのお祖父さんって方が、昔、わが社に勤めていたと言っていました」

杉浦が、大事なことを言い忘れたような口調で言葉を継いだ。

「そうか、やはり・・・」

モヤモヤとしたものがようやく途切れたのか、社長は小さくうなづきながら言った。

「おじいさんになるのか。最初から角山という姓が妙に引つかかっていたんだよ。どことなく風貌が似ていたし・・・」

視線を宙に馳せたまま、
「もう三十年以上も昔のことになるか」

社長は、そうつぶやきながらあらためて履歴書の写真に目をやった。

「叩いたり、叩かれたりねえ・・・」

・・・・・・・・・・・・・・・・

昭和三十年代の日本は、右肩上がりの経済成長を遂げていた典型的な時代であった。岩本勝正社長は二代目である。大学を卒業して三年ほど大手メーカーの営業部門に勤めていたが、先代社長が早めに息子を後継者として育てたいと呼び戻したのだ。そして、顧客情報を知ることが、この業界のマーケットを理解する早道と考え、入社早々、営業部門に配属させた。勝正二十五歳の時だった。

会社は、ホテル向けの業務用調理器具や家庭用の調理用品などを製造しており、当時はまだ年商八億円程度であった。

昭和四十年代半ば頃から、外食産業が成長期に入る。働く女性が増え、生活様の変化が業界飛躍の要因であった。ファーストフードやファミリールレストランなど、馴染み深い名前の店が出来たのもこの頃のことである。

こうした時代背景に支えられ、会社も業

務用厨房機器を強化し、次第にそのウェイトを高めていった。商品の幅も増え、メーカーから工場を持たない企画メーカーへと変容したのは、勝正が二代目社長に就任したときだった。社名も、岩本工業所からイワモトと変更した。業者向けのカタログを作成し、今では、十万点にもおよぶ国内外の商品を掲載。受注即日発送というビジネスモデルを構築した。直近の決算期には、年商二百億円を超えている。強気の経営方針のもと、先月の役員会では、昔工場として使っていた空きスペースを利用し、三千平方メートルほどの物流センター増設を決定した。

角山に関する説明が一段落した後、岩本社長は杉浦部長を伴って旧工場に向かった。物流合理化で新たな飛躍を図ろうとする社長は、完成予想の立体模様をカンバスに描いているかのように、杉浦に語りなが

ら歩いていく。

その華やかな完成イメージとは逆に、遊休化した工場は陰鬱なほど閑散とし、まるで巨大生物の屍のようでもあった。杉浦は、設備というものは有効に稼働させなければならぬものと、そう実感させられた。

西日が射した窓ガラスのホコリがやけに目についた。日射しの先にコンクリートの床が、そしてそこに小さな金属片がホコリの中で反射しているのに気づいた。昔、設置されていたプレス機で裁断したと思われる、長方形の小さなステンレスの切片だった。

：．．．．．
岩本社長にとって永遠に忘れられない苦い体験が浮かびあがった。

岩本工業所に入社して、二年ほど経った勝正二十七歳のときである。その当時、勝正は営業マンとしてようやく周りが見え始めた時期であり、一番の悩みは納期の問

題であった。過剰品質と思われる品質にこだわり検査が厳しく行われていたため、納期遅れにつながるがしばしばあった。その検査部署に、六尺近い大柄で筋肉質の身体つきをした工員が居た。角山岩之輔（つのやまがんのすけ）という名前からして頑固そうな男で係長職に就いていた。年齢は四十代半ば。隣町から十キロメートルの道を自転車通勤してくる。予科練に入隊した経歴もあり、浅黒い顔に目じりにある傷が、ギョロついた目つきをさらに陰しく見せていた。若い頃、喧嘩で切られたとの噂もあった。上司であろうが誰であろうが、意に沿わないことは徹底して持論を主張した。納期遅れが出ようが出まいが、自分が納得するまでは出荷を認めないのだ。

「しかし、考えてみれば検査が厳しくて納期遅れが出ていたんではないんだよな」

勝正社長は、こう述懐した。

「結局のところ、工程間の流し方の問題だったんだよ」

どちらにせよ、客先と直に接している勝正にとって、納期は死活問題である。

当時、プレス工程では、一人一台の機械につかまるやり方で、材料を受け型に載せては操作ボタンを両手押しするという反復作業であった。プレス機械には、手を挟まれぬよう安全措置をとることが義務付けられており、全てのプレス機に光線式安全装置が取り付けられていた。機械の両サイドから内側に走る光線の間に、手や物体が入ると自動的に作動がストップするという仕組みで、これが安全弁であった。しかし、加工品の大きさ、形状によっては、この光線式安全装置が使いつらいこともあり嫌がる作業者がいたことは事実である。

決められた納期に間に合わせるために、進捗状況を作業工程別に追いかけていく

と、工程前半のプレス作業がネックになっていたことが分かった。

「プレス工程は、この日までにやってもらわないと、あとがないんです。頼みますよ」

勝正は、進捗管理表を片手に記された納期を指差しながら製造課長に泣きついた。その戻りがてら、現場の実態がどうなのか、井上という四十年配の作業者に直接確認した。

「そんなに言われても、このての品物は一日、千五百個やるのが精一杯だね」

そっけない返事が返ってきた。

「二千個なんです、必要なのは。何とかありませんかねえ」

勝正は食い下がった。

「作業を早くやろうとすると、こいつが邪魔なんだよ。スイッチを切ればもう少し早く出来るんだけどな」

井上作業員は、安全装置を指差した。

「とにかく何とか二千個頼みますよ」

「きついなあ」

困惑の表情を見せる井上。

「そこを何とか・・・」

勝正は必死で懇願した。

その日の夜八時頃、事故は起きた。ギャーという叫び声とともにうずくまった作業員がいた。あの井上だった。彼は安全装置のスイッチを切って、しかも起動装置も両手押しボタンから、フットペダルに切り替えて作業していた。両手で材料を出し入れするタイミングと、フットペダルを踏むタイミングが狂ったのだ。

一作業者の判断で切り替えたとはいえ、それが可能な管理状態にしておいたことは、会社として大きな欠陥があったといわざるを得ない。怪我の状況は、左右両手の親指の第一関節と人差し指の第二関節からの切断であった。それは悲惨な大事故であった。

それから三日経ったまだ事故の余韻が消えない日の終業後、勝正は角山岩之輔に休憩室に来るよう呼び出された。作業員休憩室は寝転んで休憩できるようにと、畳三十畳ほどの比較的天井の高い部屋だった。勝正は何の用事だろうと首をひねりながら休憩室に向かった。その日は残業が無かったせいから従業員は誰も居なかった。

「おい、勝正」

角山は名前を呼び捨てにした。日ごろから職場の連中誰に対してもそうであったから、勝正も特別な気持ちを抱かなかった。

そんな人付き合いの悪い人間ではなかったのだが、ただ仕事のこととなると人が変わった。付き合いの長い社員であれば、そんな角山の一徹な性格を熟知していたが、勝正とはこの時点まではそう深い付き合いはなかった。

「勝正、あんた井上に安全装置を切ってで

もいいから作業やれと言ったそうだな。それになんて職制を通さず、直接お前が指示を出すんだ？」

用事とは、あの事故のことかとようやく合点がいった。

「そんなことは言っていないですよ、角山さん。あのときは、納期が心配で井上さんに確認しただけです」

角山の形相に驚きながら、勝正は抗弁した。

「井上は安全装置が邪魔になる、これさえ使わなければって言ってたそうじゃないか。結果として安全装置を使わせなかったことになるだろうよ」

「でも僕は切ってまでやってくれて、ひと言も頼んでなんかいませんよ」

「じゃあ、きちんとそう言ったのかい？」

「……………」

「絶対に切らないでやって欲しいと念を押したのか？」

角山は重ねて訊ねた。

「当然のことだから、そこまでは言いませんでしたけど」

「なら、同じことじゃないか」

「そんなことはないですよ。当たり前のことでしょう、安全作業をやることは。こんなことを言うために僕を呼んだんですか？」

勝正もムキになって反論する。

「逃げる気か、言い訳する気か。あんたは社長の息子かなんだか知らないが、あんたが何も思わなくとも、たいがいの連中は社長の息子という目で見ているんだ。そのあなたのたつての頼みなら聞かざるを得ない井上の身になってみるよ。俺のように言いたいことが言える人間ばかりじゃないんだぞ」

「それは……………」

勝正は（そんな言い方はないだろう、本人が勝手に安全装置を切ったのが悪い）と

言いたかったのだが、腹が煮えくりかえり、興奮のあまりことばが続かなかった。

沈黙した勝正を尻目に、角山はロツカーにあつた竹刀を二本取り出し、一本を勝正に渡した。

「あんた、剣道をやつてたそうじゃないか。俺と勝負しよう」

角山が休憩時間よく素振りをやつているといふ話は耳にしていた。

さあ、かかつて来いとばかり、角山は構えた。仕方なく勝正も正眼の構えをとった。

「ふん、なかなかやるじゃないか」

素晴らしい終わるか終わらないうちに角山は「面」を打つて出た。頭のでっぺんが響いた。続けさまに「胴」、「面」、「小手」と打ち込んできた。

「イテッ！」

勝正は攻撃できぬまま打ちのめされてしまった。

「痛いだろう、なあ、痛いだろう」

頭を抱え込んでいる勝正の前に立つて角山は言った。

「痛いだろう。だがなあ、あんたのこんな痛みなんか屁でも喰らえだ。寝て起きりやあ跡形も無いだろうよ。だがなあ、一家の大黒柱の井上は違うぞ。痛みが治まった後もズーツと痛いんだ。それに井上ひとりじやあない。女房も息子や娘も、あの家族みんなが痛いんだ。しかもその痛みは生涯消えはしない。そんな井上や家族の苦痛の聲が聞こえてこないのか、涙にくれる家族の姿が見えないのか、あんたには」

そのことばに思わず勝正は、角山の顔を見上げた。角山のひたいから流れ出た汗が目じりに注いでいる。

「ボンボンのあんたにやあ理解できないかも知れんが、あんたのひとこと足りないことばが、あんな大事に至るんだ。あんたはいずれ社長としてこの会社を背負って立つんだだろうが、上に立つ者は他人の気持

ちを知らにやあいかん。下の者は、いつの世も上のひと言で自分の人生さえ変えられてしまうもんだ。上に立つ者は自分のことばに心してかかれ」

（俺は、井上さんに怪我してもいいから・・・とは言っていない）そういう気持ちがいづつの間にか萎んでしまった。（痛みが治まったあとも、ズーツと痛い）の角山のことばが胸にズシンと響いた。それと、（逃げる気か、言い訳する気か）と言われたことが。

「社長は、角山さんに負けないくらいの腕前だったんでしょう？」

杉浦は問いかけた。

「そう、竹刀を渡され構えたとき、負ける相手じゃない、俺のほうが強いと思った。小学生の頃から大学まで訓練を積んできた私だ。角山はたかだか、戦時中二、三年かじっただけだ。しかし、どうしても角山を打つことが出来なかったのだ。迫力に負

けてしまったのかも知れんがね。（痛いから、痛いだろう）と言う角山のことばになぜか逆らえなかった」

「そうでしたか・・・」

「ああいう人間は少なく、いや今はもういなくなつたよなあ」

そう言いながら、社長は拾い上げたステレスの切片を、ハンカチに包んでポケットにしまいこんだ。

「社長の息子だからと、自分が発していることばを、先代社長の指示と受けとめられてしまふとはねえ。二世の宿命かなあ。知らず知らず甘えが出ていたのかも知れない。経営者は言い訳できないものと竹刀で教えてくれたんだよ」

あのととき、角山はこんなことも言っていた。勝正社長は話を続けた。

「勝正、あんたが入社する前のことだが、小学二年生の女の子を持つ女子工員が、指を切断する大怪我を負った。その女子工員

が言うには、いちばん辛かったのは、娘から、お母さん授業参観に来ないでって泣きながら言われたことだったんだそう。二年生くらいの子供なら誰だってお母さんに来て欲しいと思う年頃だ。母親も母親で学校での娘の様子を見たいと楽しみにしていたというのに・・・なぜそんな幼い娘さんが、お母さん来ないでって言ったか分かるか、ってね」

しんみりした口調に杉浦は驚いた。社長から、日ごろの豪放さとは打って変わった側面が覗えたからだ。おそらく遠い昔の映像が社長の目に浮かんでいたのだろう。

「痛かったよ、竹刀で叩かれるよりずっとね」

「なるほど・・・」

「角山はね、当時みんなから直角さんって呼ばれていたんだ」

「直角？」

「そういえばあんまり本名で呼んでる人

はいなかったなあ。本人も別に嫌がってはいないようだったよ。なんせ、品質は安全作業から、安全作業は整理整頓からって、口癖のように言ってた人だからね。通路にはみ出して物が置かれていたり、工具が乱雑に置かれていようものなら、鬼のような顔をして職場長に喰って掛かっていた。物を置くときは通路のラインに沿って置けとか、直角平行に置けとね・・・」

「ハハア、そこからですね、直角さんの由来は」

「先代社長は、そんな彼を見込んで、役職を上げようとしたんだが、本人はそれを断ったというんだ。(自分は技術も何も無い、見よう見まねでやってきた人間です。若いもんに目を向けてやってください) って。確かに学問に裏打ちされた技術ではなかったんだろうが、技術力よりも、彼にはどこか人間力というものが備わっていたのかも知れん」

当初、反発心も抱いていた勝正は、直角さんとは、その後剣道を通して次第に心惹かれるようになっていった。誰にも媚びず自分の道を背筋正しく歩いていく、そういう「さむらい」的姿に畏敬の念を抱くようになったのである。

直角さんは、それから五年ほどの後、中途退職してしまい、勝正とも自然と疎遠になっていった。なんでも予科練時代の友人に、なんとか協力して欲しいと頼まれたのだそう。その友人が経営する小さな会社に勤めそこで定年を迎えたという話であった。

勝正は、仕事に迷いが生ずると直角さんはどう考えるだろうか、と自問自答する場面が少なからずあったという。

そんな感慨を杉浦部長に語りながら、いつの間にか、社長はポケットから取り出した先ほどのハンカチを、しっかりと握りしめていた。

会社は時代に即応するよう経営形態を再構築していく過程で、社内生産から委託生産へと、工場を持たないメーカーへと転換してきた。それは、「製造」業から外食産業界を側面からサポートするいわば「サービス」業への転進であった。

「色んなドラマが秘められているんだ、この工場には」

間もなく建設機械の槌音とともに跡形も無く消えていくであろう、この巨大な往年の生き物を自分の目でしっかりと見届けておきたかったのである。

「叩いたり、叩かれたり、突いたり、突かれたり・・・か」

そうつぶやきながらも、新しい物流センターに思いを馳せる社長の目線は、しっかりと未来へと向けられている。

日ごろ、経営者はリアリストでなければ勤まらないと語ってきた社長。杉浦は、そ

んな社長にロマンチストの一面を見つけ、あらためて魅力を感じたのであった。

・・・・・・・・・・・・・・・・

「杉浦さんは、角山さんに会ったことはあるんですか？」

「私は、勝正社長の就任直後に途中入社したものですから、昔のことはさっぱりなんです。社長から今回聞いて、そういう時代もあったのかと思った次第です」

「なるほどねえ、角山さんはなかなかの人物だったんだなあ。それにしても、品質は安全作業から、安全作業は整理整頓からっていうのは原理を突いていますね」

「浅浜さんの以前の話と符合するところがあつたものですから、ちよつと参考までと思ひまして」

「イヤー、いい話を聞かせてもらいました。経営学はあつても、それを頭で学んだだけ

では企業経営は出来ないものです。直感力が必要なんですね。どちらかといえば、体得、身体で覚えこむ側面が経営者に求められている。経営者だけでなく管理・監督者にもそういうことがいえませぬ。きつと、角山さんはそうしたタイプの人間だったんですよ」

コンサルタントは一方的に指導するばかりではない。クライアントから学ぶことが多いもの。

（今の世の中、角山のような人間はいなくなつた）と口にしたという岩本社長の言に、その純な心根を強く感じた。昨今、倫理観について語られることがしばしばあるが、今ほど「直角」さんの心意気が求められる時代はないのではなからうか。こうした共感を覚える経営者と付き合えることは仕事冥利につきる、浅浜はそう思うのであった。

完