

Title	企業と人間：企業社会が求める人間像
Sub Title	
Author	山口, 範雄(Yamaguchi, Norio)
Publisher	慶應義塾大学工学部
Publication year	2006
Jtitle	人間教育講座：社会を知る自分を知る自分を育てる (2006. ) ,p.159- 186
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Book
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO50001001-20060000-0159">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO50001001-20060000-0159</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

---

企業と人間——企業社会が求める人間像

味の素株式会社 代表取締役社長

最高経営責任者

# 山口 範雄



東京都出身。一九六七年東京大学文学部社会学科卒業後、味の素株式会社入社。

調味料部長などを経て、二〇〇一年常務取締役、二〇〇三年代表取締役専務執行役員、

二〇〇五年六月から代表取締役社長に就任。

趣味は絵画でグループ展への出品もする。

## はじめに

最初にこのお話をいただきました時に「なぜ私なのだろうか」と不思議に思いました。いただいた資料を見ていましたら、最後の部分に、この人間教育講座を企画されている委員の方々のリストが載っておりまして、そこに小沢慎治さんの名前が入っていました。それで「なるほど」と思ったわけです。

みなさんの前では小沢教授と呼ばなくてはいけないのですが、私と小沢さんとは小学校の同級生です。ボール遊びもやりましたし、いろいろなことを一緒にしました。当時は小沢君と呼んでいました。今ではそうもいきませんので、小沢さんと呼んでおります。彼は私と違い、勉強はもろんできましたし、ずっと生徒会長をしていた模範生でしたから、廊下によく立たされていた私とはずいぶん違いました。小沢さんは、最近では同窓会の会長をやってくれています。普段から私はあれこれとお世話になっております。さらに、以前別の機会にも話をしてほしいというご依頼があつたのですが、その時はお断りしてしまいました。今回は二回目です。「大変にお世話になっている人のご依頼を二回もお断りするのはいかん」ということで、今回お引き受けすることにしました。

みなさんのご希望に沿うお話ができるかどうかわかりませんが、レジュメをご用意しましたので、それをご覧いただければ、だいたいの内容がおわかりになると思います。

## すばらしい人との出会い

私がこの世に生を受けて六十年余りになりますが、レジュメに書きましたように、本の中ですばらしい人たちに会いましたし、実社会に出てから生身のすばらしい人たちに会いました。会社の中でも、尊敬できる、個性的な人たちに会いました。そのような方々のいくつかの側面をみなさんにお伝えしながら、実はそのような人たちにはさまざまな個性があるけれども、意外に共通している部分もあって、その部分がわれわれにすばらしさを感じさせるといってお話したいと思います。その共通のすばらしさが、実はわれわれ企業が組織人を求める時に、必要としているすばらしさなのです。

そのようなすばらしさが「なるほど、そうだなあ」とみなさんに納得していただけるかどうかはわかりませんが……。みなさんと私は何歳ちがうのでしょうか？ 私は昭和十八年生まれですから、もちろんその頃みなさんは影も形もなかった。私の娘はもう三十代の半ばを過ぎていますし、おそらく、私の年齢はみなさんのご両親よりも遙かに上だと思えます。それだけジェネレーション・ギャップもあるはず。そのジェネレーション・ギャップをできるだけ超えて、みなさんの腹の中に入るようなお話をしたいと思います。

## 書籍で出会った人

まず、本の中で私が出会った人を何人かご紹介しましょう。私は、一年間にハードカバーの単行本を

五十冊読み切るという目標を設けております。一週間に一冊読んでいくと、だいたい年間でそのくらいの冊数になります。その中から、今日のテーマに沿っていそうなものを参考書籍としてレジユメにまとめました。そのうち何冊かは今日のお話の中で取り上げますが、触れなかった残りのもので、興味をひかれたものについては、読んでみていただければと思います。

● 鳥居龍蔵

まず、鳥居龍蔵という人です。名前を聞いたことのある人はいますか？ まあ、いないですよ。人類学・民俗学の世界では名前の通った人です。最終的には東大の先生になった方ですが、大学を出て、大学院に進み……というようなルートではまったくありませんで、むしろ学歴はなく、独学で勉強して、最終的には民間学者として非常に高く評価され、東京大学の先生になったという方です。

この人は、さまざまなところを探検しています。たとえばモンゴルなどをまわって旅行しながら、その地域のことを研究しました。明治時代の話ですから、今のようにチームを組んでみんなで行くわけはありません。もちろんアカデミックなところに根をもつ人ではありませんから、スポンサーから多少のお金をもらって、自分と奥さん、そして二、三人の助手の総勢四、五人で日本から単独行のようなかたちで行っていたわけです。三十歳そこそこという若い時ですから、奥さんも当然若い。何ヶ月も行動をともにしているうちに、奥さんが妊娠してしまっただけです。すると、奥さんはモンゴルの砂漠から町までひとり子どもを産みに行き、産み終わると、またその乳飲み子を抱いて砂漠に戻ってきて、鳥居龍蔵と行動をとりました。そして、そこで得られた知見を論文にまとめることを積み重ねていって、最終的

に東大の先生として迎えられたという人です。

● 田中一村

二人目は田中一村です。ご存じの方は？ これも一人ぐらいいですか。この人は画家で、生前から高く評価されていた人です。東京藝術大学に入学したのですが、家庭の事情などで中退してしまふ。しかし、とてもプライドの高い人で、自分が誰よりもすぐれた才能をもっていると自信をもっていました。東山魁夷あたりと同世代の人で、当時の東京芸大在学中には、東山魁夷よりもこの田中一村のほうが高く評価されていた。あのまま卒業することができたら、もしかしたら、同期では一番で卒業していたかもしれないとも言われていたそうです。

この人のものの考え方が結構偏屈なのです。東京芸大に入ったら、卒業できないにしても、中央画壇で評価されるように一生懸命にがんばって、自分の社会的な地位を上げていくというのが一般的な考え方でしよう？ ところが彼はこの中央画壇に背を向けて、画業生活を続けていきます。ですから当然お金はありません。中央の素封家から援助を受けながら、勉強を続けていきます。彼は後半生が特にすごくて、七十四、五歳で亡くなるのですが、六十歳ぐらいの時に奄美大島に渡り、奄美大島の染め物工場で一年の半分、六カ月間働いていました。工員として働くわけですから、一カ月の月給はもちろん少ないわけです。でも生活を切り詰めて、半年間働いた中からかなりのお金を貯金し、その貯金でもって画材などを買って、残りの半年はひたすら絵を描く。そういう生活を十五年間送りました。彼が描く絵は日本画です。できた作品は大事に筒に入れて、貧しい二間の借屋の鴨居にしまっていました。

田中一村の作品が再脚光を浴びたのは没後です。日曜日の朝九時から「日曜美術館」という番組が放送されていますが、そのディレクターが彼の作品のすばらしさにびっくりして、番組に取り上げたのです。それがきっかけになって大ブームになりまして、それから田中一村の個展がさまざまなところで行われています。ごく最近では東京駅の大丸で個展が行われましたが、大盛況でした。

### ● 陳昌鉉

三人目は陳昌鉉です。この人は韓国の人で、弦楽器作りの専門家です。この人はマイナーだから、お聞きになったことがある人はいないでしょうね。

テレビドラマになったこともありますが、陳昌鉉も非常に苦勞をして日本にやってきて、極貧の生活をしながら楽器作りの勉強をして、最終的には、七つ、八つの部門があるコンクールで、一部門以外のすべての部門で彼の作った楽器が特賞を獲るほどにまでなります。ストラディバリウスなどに匹敵する評価を得ている人です。

### ● 曾宮一念

四人目は曾宮一念。この人も画家です。実は私の趣味は絵なので、絵画分野の人が少し多くなるかもしれません。この曾宮一念という人は百一、二歳まで長生きをした人ですが、八十歳になる少し前に全盲になりました。画家にとって目が見えなくなることは致命的なわけですが、私が非常にびっくりし、尊敬したのは、絵を描く以外の部分です。彼はもともと手紙魔でして、やたらに手紙を書く人です。



た。年を取ってから目が見えなくなつたので、手紙が書けなくなつた。そうすると、まず大きなプラスチックの板に、大きな四角の穴をたくさん空けて、それを手で確認しながら、穴の枠の中に一字一字文字を書いていくという方法を編み出して、手紙魔を続けました。

目が見えなくなると運動不足にもなりますよね。そうすると、運動不足を解消するために、また工夫します。写真で見ると、それほど広い庭ではないのですが、その庭中に並行した二本のロープを張り巡らせて、それを電車ごっこのようにつたいながら、一日走り回つた。そうやって終生健康を保つて、百歳を超えるまで生きた方です。

### ● 杉原千畝

杉原千畝については、知っている人がかなりいるでしょう？ 彼はドラマにもなりましたね。ナチスの時代のことですが、旧ソビエト地域（リトアニア）に日本大使館があつて、その大使をしていた人です。日本を経由してアメリカなどほかの地域に亡命したい人が日本国に入るためのビザを日本大使館に求めたのですが、日本としては当時の国際関係や、官僚仕事で冷たかつたり、スピードアップされなかつたりして、なかなかビザが発行されなかつた。ところがビザを求めている人たちは、生きるか死ぬかの瀬戸際を一日単位で生きているわけです。杉原千畝という外交官は、こうした時に、本省の許可を得ずに自分の独断でもつて六千枚のビザを発行して、この六千人を救つた人です。

ここに新聞記事の切り抜きがあります。このビザで命が助かつた方が一度杉原千畝さんの母国を訪れたいということで、最近来日し、千畝さんのお墓参りをしたということが載っています（日本経済新聞

二〇〇六年十月二十六日「窓」欄。

● 栗林忠道

今年は太平洋戦争の硫黄島での戦闘が非常にクローズアップされ、話題になっています。ですから、栗林忠道という名前を聞いたことがある方は結構いらっしゃるのではないのでしょうか。硫黄島戦闘を日米の双方から見た映画『父親たちの星条旗』と『硫黄島からの手紙』の両方が公開になりました。この戦闘の日本側指揮官が栗林忠道です。

この人がまたすごい人です。硫黄島は森林などのないまったく裸の島で、隠れるところがなく、さらに戦争末期ですから日本サイドはろくな武器もないため、三日で陥落するだろうと言われていたところ。その岩だらけ、竹だらけの島の地中に、栗原忠道は兵隊たちにトンネルを掘らせませす。水も食糧もきわめて少ない中です。そうして三日で陥落するだろうと言われていた硫黄島は一カ月以上も持ちました。

彼は、米軍の日本本島への侵攻を一日でも遅らせることが自分の使命だと考え、それに専念していました。しかし、その目標を目指すだけでは、兵隊たちがついてこないでしょう。当時の日本軍ではどこでもそうですが、兵隊は一日ひとり水何合というように決められていました。階級が上になるほど、そんな苦しい、塗炭をなめるようなことはしていません。一日何升必要なら何升というようにちゃんと与えられていました。しかし、この栗林中将は二等兵とまったく同じ量の水と食糧しか取らなかつた。まったく同じ生活をした。ですから、全員の尊敬を集めて、最後まで支持を得ることができたわけです。『散るぞ悲しき硫黄島総指揮官 栗原忠道』の中にはそのようなことが書かれています。どうせ全員が玉

碎することは、当時の社会環境の中では誰もが知っています。それだけの仕事をやりきることができたのは、栗林中将をみんなが尊敬し、その人が目指すところに納得できたからですね。

● ダニエル・ステイール

ダニエル・ステイールは知っている方がいるでしょう。女性の方は是非知っていてほしいと思います。女性の大先輩でして、アメリカでジャーナリストとしてきわめて著名な人です。私が彼女のことを立派だと思ふ理由はそれだけではありません。彼女の長男はひどい躁鬱症でして、三回自殺を試みて、三回目にちょうどみなさんと同じぐらいの年頃で亡くなってしまいました。女性ジャーナリストですから、めちゃくちゃに仕事が忙しい。その忙しい仕事の合間に、彼の母親として、通常でも面倒をみきれないほどの世話をします。たとえば「あそこがいい病院がある」と聞けばそこに行き、「ここにいい先生がいる」と聞けば、そこにも足を運びます。どこまでも息子を連れて行き、一回目と二回目の自殺は完全に食い止めました。息子は、高校生の頃にはスポーツで超一流の選手にもなるし、学業もすばらしかったです。そのような血みどろだけど、すばらしい親子関係を描いたのが『輝ける日々』です。

こうした人たちの中から、特別に「すばらしさ」を抽出する必要はないでしょう。みなさんにもそのすばらしさはわかっていただけたと思います。

## 会社で出会った人

次に、私が会社で出会ったすばらしい人のお話をしたいと思います。

### ● 計算違いをした自分を救さないプロ

一人目は女性です。私が会社に入ってから二、三年目のことです。ちょうど私と同じ年頃の同期生でした。昭和四十五、六年の話です。今のようにはパソコンやワープロがない時代です。今では想像もつかないと思いますが、会社の中で重要事項を決める経営会議の時には、いろいろな部門からの提案があるわけですが、その提案の資料は大きな模造紙にマジックペンで書いたものでした。表計算ソフトなどもなく、もちろん縦横を自分で計算をして値を出していました。ここで話題にする女性は、そういう表計算や資料などをきれいに正確にできる人で、みんなが彼女の能力に頼っていました。

ある時、彼女に作ってもらった資料を使いながら経営会議を行い、無事にその案件は決済されました。ですから、目的は達したわけです。戻ってきて、その資料をちらちらと見ていたら、その資料の中にある表計算の縦横の一方所が間違っていることに気づいた。でもそれは結果に何の影響も与えていません。ただ、それがわかった途端、誰も責めていないのに、彼女はほろほろと涙をこぼしました。要するに自分が自分を救せなかったのです。自分がそういうことに関して周囲から頼りにされていて、自分もプライドをもっている。そのプライドが、間違えたという事実を救せないのです。その涙を見た時に、私は「すごい人だなあ」と感心しました。

● 最終当事者責任を貫徹する上司

私どもの会社ではいくつかの合弁企業がありまして、合弁企業の場合には、非常に大事な戦略についてはその合弁相手と合意することが重要になってきます。その時はアメリカの会社が相手だったため、英語でその戦略会議は行われました。アメリカはご承知のように夏休みが早く始まります。六月が終わると、彼らは長い夏休みに入ります。ですから、その前に戦略会議を終えたわけです。しかし、コミニケーションギャップがおそらくあったでしょう。われわれは日本サイドでもって提案したものがアメリカサイドのOKを取れたと思えました。GOサインが出たと思ったので、行動を起こしました。その事業は新製品の発売でしたので、たとえばそのための包装材料を一千万円に近い金額をかけて、一気に刷って、生産の準備に入りました。ところが、その段階でアメリカ側から「実は賛成していたのではない」という物言いが入りまして、大騒ぎになったわけです。

当時の私の直接の上司は課長でした。そのうえには副部長や部長がいます。大騒ぎになった時に、副部長や部長は合弁プロジェクトが壊れることを最も恐れますから、合弁相手を怒らせてはいけません。副部長はコミュニケーションギャップがあつて、結論が出ないのだから、見送ろう」という結論を下しました。一方、われわれ実務部隊は一千万円近いお金をすでに使っています。困ったのは、その間にはさまった課長です。課長は、たまたまアメリカ側の上の責任者が来日して、あるホテルに短期間泊まるという予定を知ると、夜遅くにホテルまで出向き、ずっと彼を待った。そして彼と会うことができる、全体の状況話を話して、しかも「われわれはアメリカサイドがイエスと言ったと思う」というやりとりをしました。結論としては、あらためてアメリカサイドからGOサインが出たのです。最終的にはその計

画は大成功しまして、すばらしいサクセスストーリーになりました。

組織の中で本当に自分が正しいと思っていれば、周りの状況がどうであれ、それを完全に説得しきって、自分の責任を貫徹する上司の姿を見て、「私もああいうふうになりたいな」と思ったわけです。

## 実社会で出会った人

### ● 既得権を担保としない写真家

次にご紹介したいのは、私は直接お会いしたことはないのですが、非常に感服している人です。織作峰子さんを知っている人はいるでしょうか？ カメラマンです。しかし、もともとはミスユニバースの日本代表です。ですから大変スタイルもいいし、美女です。普通、そのようなところまでたどりつくところを土台にしてモデルになったり、芸能界に進出したりするケースが多いのではないのでしょうか。でも彼女はもともと写真家が希望だったようで、得られた最初の財産をその後の自分の人生の担保にしないで、新しい道で新しい挑戦をします。

つい最近、彼女はスイスに滞在して撮った写真集を出しました。その展覧会を見に行きました。（写真）スイスだからもちろん景色の写真はいいですよ。でも私が一番好きなのは、このような子どもの写真です。実にいい。しかもただかわいいただけじゃない。どの写真も見ている視線の先を感じさせるような、まなざしのような、そんな子どもの写真がとても多いのです。このような子どもを見る目というのは、おそらく女性の視点なのだろう、われわれ男ではなかなかこういう写真は撮れないのではないか

と思います。写真も好きですし、美人なところも好きですが、しかしやはり一番好きなところは、最初に得られた資産を保険にして、その後の一生の時間をそれに寄りかかって過ごすのではなく、本来自分の好きな部分をしっかりと固めなおすという、彼女の生き方です。

## 専門性と人間性

### ● 専門性は社会貢献のための要件

何人か私がすばらしいと思う人をあげてきましたが、結局、そのようなすばらしい人というのは、二つの面で共通点があると思います。まずひとつは専門性を持っているということです。もうひとつは人間性が豊かだということです。もちろんこの両方を並行して磨く必要があるのですが、今、みなさんがよりこの四年間で集中的に磨かなくてはいけないのは「専門性」の部分です。専門性を磨くために大学に在るのだらうと思います。今の大学では、クラブ活動をやり、そこで人間性を育て、社会性を育てることが大事だと言われており、そうしたことはもちろん大事です。ですが、やはりこの四年間でみなさんは何らかの専門性を身につけるべきだと思います。

専門性という時に、四つのことわざを挙げました。「好きこそモノの上手」「鉄は熱いうちに打て」「論語読みの論語知らず」「習うより慣れよ」。これはそれぞれ、「相性」「タイミング」「本質追求」「継続」を意味しています。

専門性を磨く時にはやはり好きなものでないとだめですね。我慢してやっている人は最終的に身につ

きません。ですから、自分の一番相性のいい専門性を選び取って、それを磨くことが大事だと思います。それからタイミングですね。たとえば、うちの女房は今、六十歳近くになって英語をやっています。年寄りですからほとんど身につきません。仮に身についたとしても、それが本当に専門性として、社会のコミュニケーションとして何かの役に立つのかどうか。そうすると、六十歳で身につけてもしょうがないですね。やはりみなさんのような、これから遥かに長い未来がある人がこうした専門性を身につけて、それが先にずっと役に立つ。そのような意味でタイミングが大事なわけで、それはみなさんにとつては「今」です。

本質を追求する必要があります。たとえばハウツー本がたくさん出ていますが、どうしてあんなにたくさん出版されているのでしょうか。それはハウツー本が役に立たないからです。だからハウツー物をいくら読んでもだめです。やはり事の本質に迫ったものに近づく必要があつて、その本質を積み重ねる結局、ハウツーというのはその積み重ねをなるべく少なくして、なんとか少しの努力と短い期間できちんとしたものを身につけようとするものです。しかしこれは絶対に身につきません。やはり本質的なものを、時間をかけてじっくりと積み重ねる以外に道はないと、私は思います。

それから継続ですね。継続するためには、最初に言った「好きであること」が大事になります。あまり好きでないことを我慢してやるのはどうしても長続きしない。長続きするためには好きなこと、相性のいいものを選ぶ必要があります。

というような吟味のしかたをして、「これなら自分の専門性として、大学を出た時に、社会に売れる」というものを是非この四年間で身につけていってください。



● 人間性はヒトの「証し」

人間性とは何かということは、さまざまな人がさまざまなことを言っています。今回、話をするにあたって、私も改めて考えてみて、「一寸の虫にも五分の魂……志」「天は人の上に人を創らず……義・正義」「稼ぐに追いつく貧乏なし……向上心」「喜者皆美……家族愛・同朋愛・人間愛」の四つを挙げてみました。まず志を持つことが大事ですが、たとえば『昨日と違う今日を生きる』という本の著者・千葉敦子さんがいます。千葉敦子さんはご存じの方はいますか？ ガンで比較的若くして亡くなった方です。アメリカでも活躍した方ですが、ガンにかかった後も、「そんなに自分に対して厳しくしてつらくないの？」というぐらい、この本のタイトル通り、毎日、明日に向かって努力をした方です。このようなことはまさに志の典型だと思います。

そして正しいことを求めていくのも人間性のひとつでしょう。『フォールアウト』という本を紹介しましょう。9・11同時多発テロ事件で、あれだけの人が亡くなり、ツインタワーが倒壊しました。あのビルの中にはもちろんいろいろなものが入っていたわけです。それが灼熱の炎で溶かされたわけですから、当然そこからはさまざまな有害物質も発生していたにちがいありません。そのことはあまり大々的に公表されてはいませんが、それは公表されればパニックが起るからでしょう。きわめて限定的に検討されたり、調査されたりしています。その部分をしっかりと見つけた本がこの『フォールアウト』です。つまり「社会的に見て、この分はどうしても正しいと自分が思うところはきちんと貫き通す」。この本を書くという行為にはこのことが表されています。

『受命』という本は最近出版された小説です。今、北朝鮮が核問題で大きく騒がれていますが、おそ

らくあの独裁国家、あの独裁者をなんとか始末しようという試みはあの国の中でもたくさんあったでしょう。そしてそのすべてが失敗しているから、今の体制が続いているわけです。この小説はそれが成功するという話です。私がなぜこの小説を「義・正義」というカテゴリーで紹介しているかというと、著者の帯木逢生さんに感心するからです。つまり、これだけの社会状況の中でそういう本を書いてしまつて、しかもそれをオープンにすることは、かなりの身の危険を伴います。その危険を冒しても彼は書かざるを得なかった。我慢できない。それがこの本の意味合いだと私は思っております。

三つ目の向上心ということでは、『二人で紡いだ物語』という本を紹介しましょう。米沢富美子という人を知っていますか？ 日本物理学会の会長を務めた人です。女性でそのような学会の会長って珍しいですよ。彼女は大学院生の時でしたか、若くして結婚したのですが、その相手の男性がイギリスに転勤になる。そうするとふたりは新婚早々別居しなくてはいけなくなるので、彼女はイギリスのあらゆる大学に「私はこういう研究をしています、奨学金をもらえないでしょうか」という手紙を書きました。するとラッキーなことに、二十通くらい出した中の一カ所から返事が来た。彼女はめでたく彼と一緒にイギリスに渡り、留学するわけです。この一回だけでもすごい。自分の人生を切り拓くだけでなく、ふたりの夫婦愛を貫徹するわけですから。しかし、彼女はさらにもう一回、同じことをやります。ご主人がアメリカに転勤になると、また同じことをやり、再び成功します。というようなことがこの『二人で紡いだ物語』には書かれています。これは、夫婦愛を下敷きにしていますが、自分の向上心を貫徹するという明確な意志がここには明らかにあります。

家族愛・同朋愛・人間愛も人間性の一側面だろうと思います。藤原新也というカメラマンを知ってい

る人？ 数人いらつしやいますね。若い世代に人気のあるカメラマンですが、最近彼が『渋谷』という本を出しました。これはなかなかの本です。渋谷の坂の界限でもって不良少女をやっている女の子の話です。彼女のお母さんは娘のことをとても心配して渋谷まで来るのだけれど、一度冷たくなった関係はなかなか元には戻れなくて、彼女は家には戻りません。藤原新也はいわば彼女の「客」として金を払い、現場で話をして、その子とのコミュニケーションを成立させます。家族愛を失った少女の中にももちろん温かい人間味に心が揺らぐものがあり、藤原新也は彼女の心を揺るがせることに成功するという物語です。

## 企業が求める人材

社会で活躍するためにはある種の専門性を是非身につけてほしい。しかしその専門性だけではやはりダメで、今お話したような人間性、人の「証し」というものも磨く必要があると思います。この二つを備えることが基本的に大事です。専門性とは、社会の仕組みの中でほかの人から頼りにされる、自分を高く売るためのものです。人間性は、先ほどお話したような側面を備える、つまり専門性とはちがう要素でもって周囲の人を引きつけるものです。この両方を兼ね備えた人材というのは、企業が求める人材というだけでなく、結局、このような人間像はどこでも求められているのだらうと思います。あらゆる人間集団が求めているのでしよう。そこに向けて、是非この二つの側面を磨いてほしいと思います。

味の素株式会社も同様のことを考えていまして、「あなたは味の素（株）の（あしたのもと）です」

ということを人材バリエーションとして掲げています。さらに「あなたにしか、つくれないものがある」、つまり独創性を発揮してください。「あなたのお客さまは、世界中にいる」、地球規模でいろいろなことを考えましようということです。三つ目は「あなたには、いっしょに働く仲間がいる」、ひとりではできない大きなことができます。専門性には限界があります。組織の中で何かをしようと、ひとりではできない大きなことができます。専門性を備えた人の集団の中で共に働くことで、さらに大きな充実感が得られます。

そのような組織、人間集団の一員になるためには、当然のことながら、組織側も努力が必要ですし、個人の側も努力が必要です。やはり、ものの考え方や企業との相性がよくないとダメですね。ですから、「私の会社はこのような考え方、ビジョンを持っています」ということを企業側はみなさんに提示するべきでしょうし、みなさんがそれに納得できれば、その企業に入りたいと思うでしょう。そうしたビジョンの提示が必要だと思います。

さらに、われわれ人間は生活するわけですから、生活の基盤が必要です。かつては生活の基盤とは給料であり、ボーナスやお金でした。しかし、日本社会がこれだけ豊かになってくると、必ずしもお金が生活の基盤とは限りません。今の時代、最低限食うに困らないお金は、何をしても得られるでしょう？すると、人によって求めるものが違ってくるわけです。その違う求めに応じた、さまざまな仕組みや制度が、今、企業では準備されています。福祉制度的なものを求める人もいるし、お金がほしい人、地位がほしい人、偉くなりたいと願う人もいます。味の素株式会社の場合、アフリカのナイジェリアにまで事務所がありますが、「そんなところに行くのはかんべんしてくれ」と転勤を嫌う人もいます。それぞれ多様化した価値観に見合う制度、つまり総合報酬の制度化ですが、それをなるべくたくさん準備し

ておくこと。そして、個々人のニーズの助けをすることが、企業側にてできる努力だと思えます。

みなさんには先の話かもしれません。まずはこの四年間、何らかの専門性を備え、同時に人間性を磨き、そのうえで是非企業の扉を叩いてほしいと思います。

### 質疑応答

Q1 学生A（法学部二年生） 先ほど山口さんは専門性と人間性が大事であり、特に大学では専門性をおぼえてほしいとおっしゃいました。山口さんご自身の専門性は、社会に出た時、会社に入った時にどのように生かされているのかということをお聞きしたいと思います。

A 私は文学部卒ですが、専攻は実は社会学です。東京大学では、社会学という学科は文学部の中に入っています、ですから一般的な「文学部卒」というイメージとはちよつと違うかもしれません。社会学では、社会調査法やマーケティングなどを習得しました。会社に入りますと、事業ごとにそのようなことを必要としますから、こういったことがひとつのベースにはなっております。それ以上に大学で私が学んだことの中で、後に最も役立ったものは論理的な考え方と整理です。論理構築をしっかりして、それに沿ってさまざまな仮説を作るといふ訓練ですね。知識というよりも、そうした思考法といいます

か、それがだんだんと身について、おそらく役立ったと思います。外国語は学生の時にはたいしたレベルになってはいませんでしたし、とても専門性と言えるものではありませんでしたが、それでも単位取得上要求されることは一応やっていました。そのベースがありますと、仕事上で実際にその外国語能力を求められた時に、学生時代に培ったベースにちょっと付け加えてやれば、ある程度役に立ちます。今の時代はどこに行こうが、何の仕事をしようが、最低限英語は必須ですね。必ず出会うと思います。流暢に話せるようになる必要はないと思いますが、ある程度のベースをもっていれば、必ずどこかで役に立つと思います。

Q2 学生B（法学部四年生） 質問を二点ほどしたいと思います。山口さんが仕事をなさっていて、

なにかピンチに陥った時に、専門性がそれを乗り越える手助けをしてくれたことはありますか？ もう一点は、家庭生活においてのピンチにおいては人間性ということがどう生かされたのでしょうか？

A まず一点目の質問ですね。難しい局面に出会った時に、専門性がどう役立ったのかということですが、正直に言って、大学の四年間は専門性を備えるための期間だというお話を先ほどしましたが、そこで得られる専門性というのは世の中で通用する「偉大なる専門性」のごく最初の部分です。その最初の部分で、企業の中でぶつかる大きな問題が乗り越えられたかという点、そういうことはまったくありません。つまり、大学四年間で学ぶのはきわめて基礎的な部分の専門性であって、しかしこの基礎的な部分がなければ、次のステップを積み上げられないわけですから、非常に大事なものです。それをベースにしながら、実社会に出て、その上にそれぞれの社会で積み上げられるものがその人の専門性を高め

ていくわけです。ややくつめの言葉で言えば、最近の大学卒の人はこのきわめて基礎的な専門性すら持っていないことが非常に多い。慶應大学のようなしつかりしたブランド大学では、かなりの人がそうした専門性を備えるべく一生懸命にやってくれていると思いますが、これだけ「大学全入」の時代になってくると、そのようなことを真剣にやっているウエイトは全体の大学生の中で非常に低いと思います。ですから、企業人として大学側に物申したいのは、是非本気で学生さんたちに基礎的な専門性をたたき込んでくださいということです。

もう一点の人間性と私の家庭生活ですが、私はせっせと詰まった困難な状況に家庭の中で遭遇していませんので、それに対する答えにはおそらくならないと思いますので、裏返してお答えをしたいと思います。今のみなさんも非常に厳しい受験競争を勝ち抜いて、今、ここにいらつしやるのだと思います。今の世の中、親の世代が子どもたちに受験勉強を強いている人がたくさんいますが、その重みに耐えかねて、メンタルなことも含めておかしくなる子どもたちがたくさんいます。これは、親の世代の価値観があまりにも一様なのです。人間は多様なわけで、その人にふさわしい育ち方、育て方がある。誰も彼もが受験勉強をして、誰も彼もが大学に行く必要はないでしょう。それぞれにふさわしい生き方があると思います。私は自分の二人の子どもはそういう姿勢で育てました。だいたい、自分の子どもがたとえばクラスがBクラスだったとして、それを親がAクラスに押し込もうとするから、子どもがぐたびれる。Bクラスでいいじゃないですか。入学試験で問われる知識なんて、それこそ専門性・人間性のごく一部でしかありません。ほかの部分でAをとれるような側面がその子にはあるはずで、そちらを育てたほうがやはりいい親子関係が築けるでしょうし、その子も最終的にはいい大人に育つと思いますね。私はそ

ういう育て方をしましたので、子どもは決していい大学に行っていませんが、両方ともそのことはなんとも思っていないです。そのような多角的なものの方が大事なのではないかと思えます。女房がなんと思っているのかは知りませんが、そのようなことがあったので、わが家は子どもを中心とした家庭でして、ご質問のような厳しい難局はありませんでした。

Q3 学生C(経済学部一年生) 山口さんはこれまでに出会った人々のすばらしい点をご紹介ください

さいましたが、山口さんご自身が他人に誇れる点とはどのようなところだと思っていらいっしやいますか？ また、山口さんご自身の志とはどのようなものでしょうか？

A 別に気取って言うためでもなんでもなく、私は人に誇れるようなものはありません。そのような意味で、もしこれをほかの言葉で置き換えるとすれば、わりと謙虚かもしれないですね。私は社長になりましたが、社長になるつもりはまったくありませんでした。今、私の会社はそれぞれの事業が自立・自立ができるように、なるべく切り離す(分社する)ようにしております。また、切り離さないまでも、味の素の中で独立して事業ができるように、分社に近いカンパニー制という仕組みを設けております。分社の第一号は冷凍食品部門だったのですが、私は、七、八年前にその副社長になりました。私は、自分の四十年近い社歴のうち、冷凍食品を十五年近く手がけておりまして、私は冷凍食品事業のプロで、その専門性は業界のどこでも通用すると自負はしております。だから、冷凍食品の会社の社長になるとうとうつもりでいたぐらいです。そのような意味では、社長になるなんて思ってもいませんでしたし、あまり上を目指そうとも思っていないです。「人より遅れて部長になるのはあまり楽しくないな」



くらいに思っていたくらいです。ですから、まあ、人よりは多少謙虚なのかもしれませんね。

志の部分ですが、自分自身は結構負しいと思っております。つまり、志には、自分の中身という側面と、それが社会的に見て意味があるという側面の両方があります。私はそういう意味では、むしろ自分の内面のほうを大事にしています。つまりなにに当たるにしても、最終的に自分が納得できることを前提にやることを考え、それで貫き通しています。先ほどの謙虚とは矛盾しませんね。実は私は自分が納得できないことに対しては、外に対してもかなり頑固になりまして、言うことをきかないこともあります。

先ほどお話しをしましたが、佐藤一斎という江戸時代の学者に『言志録』という四冊の本があります。これはなかなか示唆に富んだ本です。その中に「己に恥じざれば人は服せん」という言葉があります。これは要するに「自分が恥ずかしくないことをやれていけば、それは周りにも説得性があり、周りの人もついてくるのではないか」という意味です。私はこれを自分の座右の銘のひとつにしています。つまり、自分の内面で納得できることをひとつの判断基準にしています。

**Q4 学生D（理工学部二年生）** 私は来年就職です。よく父と話すのですが、父の時代には銀行が花形業界だったそうです。自分の中にはまだ基本となる考え方がないので、就職に当たってこれからどんな業界や会社を選ぶべきなのか悩んでいるのですが、アドバイスをいただけますでしょうか？

**A** ご質問の言葉の中にすでにひとつの考え方がにじみでているような気がします。その部分については批判したいと思います。つまり「今の世の中、みんながこうしているから、こうしたほうがいいかな」という考え方や選択基準はやめたほうがいいと思います。先ほどの専門性を選ぶかという時に、自

分と相性のいい専門性、自分が好きなものを一生懸命磨いたほうがいいという話をしましたが、これは就職する場合でも、ある組織に入る場合でも同じだと思います。やはり自分の評価基準があつて、それに合ったところ、たとえ小さな規模でも、業種が何であろうと、自分の価値基準に合ったものは何かとということを選ぶべきですね。今のご質問の中にあつたように、「今の世の中はこうなっているから」というのはすぐに変わります。私が就職した頃は繊維産業や金融、銀行はそのような意味で言う花形でした。でもこの四十年間に、繊維産業は見事にほかの産業に取って代われ、金融はご承知の通りでバブルがはじけた後、あのような状況になりました。ですから、「今人気がある」「今調子がいい」というものも、十年、二十年という単位で考えると、これから大きく構造が変わると思います。だからそれを基準にしない。自分の好きなこと。自分に合っていること。そのような基準で自分の仕事、あるいは所属組織を選んだほうがいいと思います。

**Q5 学生E (理工学部修士二年生)** 私は内定をもらつていまして、来年四月から働くことになりました。働くに当たっては不安もあります。山口さんの会社で成功する人、あるいは成長する人の共通点がありましたら、教えていただきたいと思います。

**A** 先ほどの講演では、まさにその質問に対するお答えをお話ししたつもりです。つまり、専門性と人間性のどちらが欠けても組織の中や企業の中では成功しません。専門性はわかりますね？ 仕事をしたい、その仕事に対してしっかりした結論を下すことができるためには、当然、ある種の専門性を備えていることが役に立つということです。その専門性がいくらずぐれていても、やはり成功しない事

例はたくさんあります。それはなぜかと言えば、先ほど味の素の三つのバリエーションについてお話ししましたが、この三つ目に関係があると思います。つまり、ひとりではできない大きなことをすることが組織の目的です。会社もそうです。そうすると、非常に専門性にすぐれて「オレはできるぞ」と言っている人が、片方で人間性を備えていませんと、ほかの人を動かせません。ほかの人が納得して、ついてきてくれない。「あいつなら一緒に仕事をしてもいい」「あいつは頼りになるから一緒に仕事をしたい」——たくさんの人を集めるためには人間性がきわめて大事なわけです。

今度は逆を見てみましょう。非常に人間性のすぐれた人がいるとしましょう。よく「あの人はいい人だよ。でもあまり成功してないね」という事例もたくさんあります。これは人がいいだけではやはりダメだということです。組織は、先ほど言ったようにある目的を果たす、その目的を果たすために合理的な答えを積み重ねていくことが大事です。その合理性を積み重ねるためには、ある種の専門性が必要で、その専門性である結論を出さなくてはいけません。そして、あるひとつの結論を出すということは、ほかの選択肢を捨てるということです。人がいい人は、残りの部分をすべて切っただけを選び取るといことがなかなかできにくい。そのような意味で、この専門性と人間性の両方を備えることが、組織の中で成功する大事な二大要素だと思います。

**Q6 学生F(理工学部四年生)** 私は今、教職のゼミナルに入っています。そこでフリーターとニートについて勉強しています。先週一年生と四年生に、「学校で学んだことが社会に出てからどのくらいリンクすると思うか」というアンケートを取ったのですが、そのアンケートを見ると、自分の専門性が

主張できるほど大学で身につけることができるのか、社会に出てからどのように生かしたらいいのかなど、あやふやに感じている人もたくさんいるように感じました。大学の四年間で、社会に出るためのステップとしての教育が必要なのかなとも思ったのですが、山口さんはこの点についてどのようにお考えでしょうか？

A 先ほど大学に物申すようなことを少し言いましたが、慶應大学のような大学では、どの学部・学科を選んでも、おそらく専門性を養うためのプログラムはある程度充実していると思います。問題は、みなさんがその準備されたプログラムを自分のためにきっちり身につけることだと思いますね。先ほど言ったように、大学の四年間は勉強するべきです。ついでに並行して体も鍛えるべきだし、さまざまな社会的な活動も含めて、社会的な側面も磨くべきですが、第一優先は大学が準備しているプログラムの中から、自分と相性のいい部分について、専門性をきっちり磨き込むことが大事です。全体から見ると、そのきっちり具合が少ない人が大半でして、それをきちんとやればそれほど心配することはないと思います。それなりに基礎はでき、社会の中で役立つと思います。勉強してください。実行してください。

Q7 学生G（理工学部修士一年生） 先ほど生き甲斐が大事だというお話がありました。私も是非自分のやりたいことができるような会社を見つけて、働きたいと考えています。そこで参考までに、山口さんの生き甲斐を具体的に教えてください。

A このあたりになると、ジェネレーションギャップが出る答えになると思います。若い頃と最近とで、自分が充実感を感じる中身がかなり変わってきました。若い頃はやはり何らかの目標を立てて、その目

標を達成することが充実感につながっていました。最近はむしろそのような目的を達成することよりも、その目的に向かつて、自分に厳しく、自分が納得のいくように行動する、そのプロセスを楽しむと思う心境になりつつあります。これはおそらくジェネレーションギャップがあるでしょう。私も若い頃は前者でしたから。みなさんに最近の私の心境まで理解してもらおうのはやはり無理だろうと思いますから、みなさんは今からひとつの目標を立てて、その目標に向かつてガンガンやるのがひとつの充実感につながらうと思います。

ただ、ガンガンやる時に、その人の人間性の磨きによって、選び取る目標が変わるのです。有名な話ですが、ロシアの刑務所で最も重い罪というのが、向こう側に穴を掘り、その土をこちら側に埋め、それがすむと、こちら側に穴を掘り、その土を向こう側に埋める、というものだと言われています。要するに一生懸命努力はするけれど、その努力の結果何事も達成されない——それが最も重い罪ということ。そのような意味では、自分に一番相性のいい目標を自分で立てて、その目標に向かつてやりきることの積み重ねが、人生八十年のうち前半の四十年ぐらいはきわめて大事だと思えます。後半はプロセスを楽しむ。みなさんのご両親でもそのようなことを感じていらつしやる方が多少はいらつしやるのではないのでしょうか。私は五十歳を過ぎてから、きわめてそう感じるようになりました。プロセスを味わうことが大事。その結果が冷凍食品会社の社長になることでも、副社長になることでも、味の素の社長になることでも、私はあまり気になっていませんでした。それが気になるという方はそれを目標にすればいいと思います。