

身の丈を超えずに、出来ることをやり 抜く

目次

はじめに

第1章 小さな会社なりにも自負がある 5-20

1. ひよんなことから会社を設立 2. 大きくなれない小さな会社は、それなりの理由がある 3. 使えない経営書 4. そんなこともうやっている 5. とかくお金の苦労は「しんどい」です 6. 信用組合しか、相手にしてくれない 7. 金は自分で集めるしかない 8. 儲けたら社員に還元 9. 税務署嫌い 10. 税務署哀歌 11. 社員を信じなかったら会社が潰れます 12. 事務所のビルを見て逃げ出す 13. 会社は社員に働く動機をつくるべし 14. 勝手気ままな社員達 15. 心が疲れていない 16. 大企業なみの給料を目指すのだが 17. 明るい元気な会社、それともアホなのか 18. いい社員がそろっていますね

第2章 特許業界で生かされていることに感謝 21-26

1. 特許公報のコピーサービスがビジネスモデルであった 2. いま思えば、特許業界の「アスクール」か 3. ゲーム感覚で、営業活動を楽しく愉快にやる 4. 能書情報誌「はつめいくん便り」を発行 5. 感謝することのむずかしさ 6. 電子出願と特許公報の電子出版で廃業か、出直しか

第3章 会社は沈んで浮いて、どうにか生き残る 27-33

1. 会社立ち上げの頃 2. テーマを決めて営業にメリハリ 3. 初めて出した新商品 4. 社員は一人、あとはバイト 5. ゼロからやり直し 6. 身のほどを知った経営に徹する 7. 「身のほど経営の三原則」

第4章 人は、それを“苦難”と呼ぶが 34-43

1. 極貧だけど偏らず 2. 生活保護家庭 3. 新聞配達 4. 働きながら夜間高校へ 5. 自分の

金で気兼ねなく学校に行ける！ 6. 風呂焚きのボイラーマン 7. 今度は夜間大学へ 8. あゝ上野駅 9. 危ない仕事 10. 日本経済の底辺を支えた現場労働者

第5章 大きな会社の、小さな組織の悲哀を味わった 44-55

1. サラリーマンとしての出発 2. 造反有理 3. 状態はもっとまずくなった 4. 初めてみた猛烈営業マン 5. クレーム処理 6. 身のほどを知らなかった 7. 思いがけないトラブル 8. 自分の不始末は自分で解決 9. チャレンジ精神が旺盛な零細企業 10. 現場職人の技能に驚く 11. 自分で作るしかない 12. いよいよ、一件落着か、 13. 改めて人脈の大切さを知る

第6章 思いつきで作った会社に転進したが 56-69

1. 自分勝手な性格 2. 運に左右されるサラリーマン 3. 公開特許抄録集の売り子さんに 4. ゾンビの里でやっていたこと 5. 営業の難しさを実感 6. 自分のノルマを別の会社でまかなう 7. やり手部長の登場 8. やり手部長も遂にかん落 9. 情報機材部挙げての支援 10. チャンスのあとにピンチ 11. 苦し紛れで自分が作った会社へ転出 12. 日本アイアールの複写センターが誕生 13. 手当たり次第に助けを求める 14. またもや難題、意外な展開になってきた 15. 大きな会社で身に浸みた小さな組織の悲哀

第7章 その後の「身のほど」経営のすすめ 70-79

1. 弊社のビジネスモデルが崩壊した背景 2. 社会の変化が仕事のやり方を変える 3. 社会の変化は受け入れるしかない 4. 何故、日本アイアール社は大きくなれなかったのか 5. 小さな会社であっても認められたい 6. 喰っているだけでもエライ！と開き直すしかない 7. 変わらないのが人の意識 8. 社会の変化が何もかも変える、会社経営も変わる 9. 隙間（ニッチ）を集合させて核事業を育てるしかない 10. 得意分野で生き抜く 11. 視点は組織から個人へシフトされた 12. 経営者も社員も大変な時代である 13. スキルの陳腐化が人の値打ちを変えた

あとがき 80-83

はじめに

1994年、ダイヤモンド社から「身のほど経営のすすめ」というタイトルで出版して頂いた。サブタイトルは「小さな会社が元気で生きる」とした。日本アイアール社を創立して「20周年記念」の意味合いもあった。弊社のことが少しでも宣伝できればという下心もあった。それから20年、特許公報の電子化という大きな変化の波に飲み込まれ、これまでのビジネスモデルが一気に崩壊した。それでもどうにか、しぶとく生き抜いて来れた。感謝、感謝である。

例え、明日も知れない小さな会社であっても社員が元気に生き抜け、しかも社会に必要とされる会社作りを目指してきた思いが少しでも伝われば良いのだが。創業来「身のほど経営」を実践してきたが、金持ちにもなれず会社を大きくすることも出来なかった。偉そうなことは言えないが、なんとか日々喰っていく厳しさは、分かっていただけだと思う。小さな会社だからといって卑屈になることも無いと思っている。このむずかしい世の中で、少人数でも食ってるだけでも偉いと、自己満足するしかない。

自分は、何時あの世からお迎えが来てもおかしくない齢となってしまった。そこで、いま流行りの「生前整理」ということになる。いまさら気恥ずかしい思いもあるが、取り敢えず思いつくままに書き留めて置くことにした

この回顧録の読者は、気の許せる友人たちとカミさんを想定している。いま自分の願いごとは、カミさんよりも1日でも早くあの世に行くことである。後に残され、カミさんの居ない自分の生活は考えないことにしている。カミさんは日々欠かさずに日記を書き続けている。時たま二人で日めくりすることがあるが、いろんな思い出が埋め尽くされている。

日々の出来事を書きとめておくことで、人生の面白さが味わえる。御互いが良い時間を過ごす媒体にもなっている。ところが自分には、日記のようなものは書き留めていない。仕事に関する、しょうもない能書きしかない。自分があの世に行ったあと「経営は下手だったが、やはり相当のアホで変わり者だったんだ」と、笑い飛ばして貰えるようなものを残しておきたいと思った。。

この原稿を複写して仮綴で保存する方法もあるが、いずれ捨てられる可能性が高い。そこで、IPMAのホームページで保管することにした。IPMA (Inter rc Prop at y M ane j i m e n t A c a d e m y) は、2014年に始めた“技術文書は平

明な日本語で書こう”即ち「文明日本語運動」を発信する場としている。

I PMAは、カミさんのへソクリを拝借して造ったホームページである。「文明日本語運動」は頓挫しそうだが、いまだに、しつこく、執拗に、執念深く継続させている。

この原稿にパスワードを掛けておく手立てもある。しかしパスワードを忘れるリスクもある。もし誰かが間違えて、この原稿に迷い辿り着いた時は“お粗末でごめんなさい”では済みそうでもない。大きな恥をかくよりは、せめて小さな恥に留めておきたい。人様が読んで耐えられる文才は無いが、礼儀としてせめて読みやすくしておきたい。

2014年、自分は社長を退任した。社長退任の理由は、年齢もあるが自分のアタマが今の時代に追いつかなかったからだ。あり難いことに後継者に恵まれる幸運があった。とても感謝している。業績の良い会社であればともかく、明日も知れない小さな会社を引き継ぐことは勇気がいることだ。大変なことの方が多いが、どうか頑張って欲しい。

【メモ】：この回顧録は、1994年に出版された「身のほど経営のすすめ」を基にしている。この書籍を電子化（全てではない）して保存することにした。この回顧録の（1～6章）に当たる。書籍「身のほど経営のすすめ」は、自分の思い出（記念）に一冊だけ残しているが、何れ自分の棺に入れられて、この世から消える去る可能性が高い。そのリスク回避として、I PMAホームページへ残しておくことにした。この原稿に、その後の20年、つまり2014年までの、たわいの無いお粗末な能書（7章）を追加して、回顧録とした。（2014/03/09 矢間伸次）



第1章 小さな会社なりにも自負がある

1. ひよんなことから会社を設立

日本アイアール社は、私が株式会社リコーで働いていた時に思いつきで出来た会社で、ひよんなことから、この会社の社長におさまることになった。我々の世代は日本の高度成長と軸を一にして進んできた世代である。生活の安定を会社に委ね、会社を信じて身を捧げてきたといっても過言ではない。大きな会社に勤めて15年。私のような生来のハミダシ人間は、自身を守るために“社内転身”を繰り返さざるをえなかった。飛ばされる前に跳べ、である。そして最後は行き場が無く、会社から追い出される破目になった。正に自業自得である。

例によって、零細・中小企業社長の金策と人材獲得の苦労を十分に味わってきた。バブルの浮かれ騒ぎも、うちには恩恵はなく無縁に過ぎた。確かに小さな会社には、明日をも知れない不安定さがある。社員も居ついてくれない。銀行も融資をしてくれない。日銭欲しさに、利幅の薄い商品売り歩かなければならない。それでも「どっこい」生きている、という実感がある。小さな会社だからこそ、できることがあるんじゃないか。社員が幸せに生きられて、会社も無理をせずに、“身のほど”を知って成長すれば、少なくとも個人をないがしろにすることもないだろうと、それを支えにしていた気がする。

人さまに自慢できるような会社ではないが、「身のほど経営」を実践して一本の筋は通してきたような気がする。本格的な情報化・ソフト化時代を迎えて、大企業も個人の尊重をうたわざるをえなくなってきたようだ。事業の見直しとリストラで、もっと小回りの利く組織へと変換しつつある。状況とすれば、みんなが中小企業のような形態に近づきつつあるともいえる。マスコミなどでも「きらりと光る小さな会社」が紹介されるようになってきた。技術と技能をもって果敢に挑戦を続ける会社は、魅力的である。うちも「きらりと光る小さな会社」を目指してきた。

2. 大きくなれない小さな会社は、それなりの理由がある

しかし会社は、経営者の器以上には大きくなれないという話は、真であり嘘ではない。つまり私は、会社経営に向かない人間である。猛烈に売上げを上げて、社員を締め上げて会社を大きくしようという気が心底から起きてこない。むしろ能力以上に身の丈を越えて無理をする事が果たして幸せだろうか、という思いのほうに先に立ってくる。この点では私と社員

の考えが妙に一致していたから余計に始末が悪い（笑い）。

もちろん、私だって会社を経営している以上は、いずれ大きくして立派な会社になりたいと思うのは当然である。小さな会社の「おやじさん」でいいのだと心底思っている人は、少ないはずだ。私だってチャンスがあれば挑戦すると思う。しかし会社を大きくしようにも、日々の悩みが多すぎて、長期ビジョンを描くなん余裕はなかった。私には限界がある。それは何事も“ほどほど”にしかやれないと言う性格だ。会社を大きくしようにも、日々の悩みが多すぎて、長期ビジョンを描くなん余裕はなかった。

3.使えない経営書

私も社長である以上は、会社を良くしたい、その芽があるなら大きくもしてみたいと考えて、経営書といわれるものを何冊が読んだり、経営評論家の話を聞きに行ったこともある。

いちいちもっともでございます、と頷くのだが、資金のない会社を相手にしたアドバイスが書かれていないことが多い。意欲を持ってばどうにかなる会社、あるいはそれなりに利益を上げている会社を対象である。だから、書かれていることで実行できることは僅かしかない。つい金のかからないところばかりに目が行ってしまい、元手をかけないでセコクやろうとするので、苦勞のわりに効果が出ない、ということになる。

やはり必要なのは現ナマ、実弾というやつである。私とすれば現ナマのない者はいったいどうすればいいのか、そのへんを教えてくれる経営書なりアドバイスが欲しい。そんな“良心的”な本に出合ったことがない。経営評論家は会社を伸ばす要件として次のようなことを言う。

まず1つ、従業員を大切に育てよ。待遇を良くし、給料を上げて、働きやすい環境をつくること。続いて2つ、顧客ニーズに合った商品を絶えず提供できるフレキシブルな組織をつくり、新商品を開発する投資を惜しんではならない。そして3つ、商品に付加価値を付けて、利益の高いものへとシフトしていかななくてはならない。つまり価格競争に巻き込まれるのは弱い商品で、いずれ体力消耗し、そんなのにこだわっていたらやがて会社は潰れてしまう。

どれもこれも、なんとお金のかかることばかりか。ため息が出てきてしまう。それなりに努力している項目だが、やはり自分流に翻訳しないと真実味が出てこない。1つ、人をうまく使うこと。2つ、先を見る目を養うこと。3つ、商売がうまいこと。

しかし、これとて所詮は言葉の遊びである。現実に一時の猶予もくれない。潰れそうで潰れない程度にやっている会社には、絵に書いたモチみたいなものである。

4. そんなこともうやっている

経営評論家は親切にも会社を潰さないためのアドバイスもしてくれる。1つ、会社の金を公私混同しないこと→そんな余分なお金、会社になくから、たとえやりたくてもできません。2つ、仕事中にゴルフなどして遊ばずに、まじめに仕事をやりなさい→早くそんな身分になりたいが、日銭を稼ぐのに忙しくて、そんな暇とお金がどこにありますか。3つ、自分の感情をそのまま社員にぶつけないこと→会社が儲からないといって社員に八つ当たりなんかしていたら、キリがありません。それに、そんなことしたら直ぐに辞めちゃいます。そんな勇気、私にありやしません。

といった次第で、身のほどをわきまえて、お金のかからないやり方で、お金のかからない部分を、社員に頼って、まじめにやっていくしかない。業界のあるべき姿をイメージし、お金をかけないで出来ることは多々ありそうなので希望は捨てない。

5. とかくお金の苦労は「しんどい」です

つまるところ、やっぱりお金の話になる。うちが潰れそうで潰れないのは、お金の苦労を嫌というほど知っているからである。たとえば、うちの支払いは毎月10日、20日、月末の3回。普通の会社なら支払い日が月に1回が当たり前で、うちも当初は月末払いと決まっていた。月末の支払いができなくて10日、10日の支払いができなくて20日というように、お金の工面の関係上、仕方なく支払い日が複数になったので、他意はない。

ただし手形は発行していない。現金決済と聞いて「それなりに業績がいいんだろう」とおっしゃる方もいるが、実情は違っている。現金でないと仕事をやってくれないという理由もあるが、手形が危ないから発行しないだけである。うちとお付き合いしてくれるところは、どこも小さな会社で台所事情は同じであるから無理は言えない。

手形は期日に落とさないで不渡りになるわけで、当日、お金がないと全てが「パー」になってしまう。それが現金だと、無ければその日は払わなくていい。ほかのお客さんから入金があったら、まるで何事もなかったようにそっと支払えばいいのである。

こんなこと、決して自慢できる話ではない。厚顔無知な私だからできる話である。人さまに迷惑をおかけしているのは紛れもない事実であるが、背に腹は代えられない。無いものは無いのだから。

お金を借りる名人の話を聞いたことがある。それは涙なしに聞けない話で、ほんとに身につまされた。名人が言うには、お金を借りるには急な上り坂がいい、というのである。借りたい相手のやや後方からのぼって、坂を上り切ったところでひと息をつく。そこを狙って、「実は・・・」と切り出すのだそうだ。

うちのおかみさん、支払日があるたびに、胃が痛くなるらしく胃薬を飲みながら、目を吊り上げ血眼になって、まるでパズルでもはめ込むように、あちこちの銀行からお金をかき集めている。それでも、うちのおかみさんには大志があって、金回りが良くなったら「どーん」と払ってやるんだ、と言っている。それがいつのことなのか、皆目、私には見えてこないのだが。

6.信用組合しか、相手にしてくれない

うちの取引先は上場企業をはじめ、有名企業が多い。商品さえ売って請求書を出しておけば、どこもきちんと払ってくれるところばかりである。それでどうして金回りが悪いのか、ということになるが、性懲りもなく売れない「セコイ商品」を開発しているからであろう。

大手銀行に口座を持っているが、振り込まれるのを待つだけの口座である。請求書を見れば振込先銀行はメガバンクで、見てくれは大変よろしい。ところが、どこもお金を貸してくれない。というわけで、うちのメインバンクは、地元の信用組合である。ここだけは、うちを見離さないで、どうにか面倒を見てくれている。銀行は基本的に業績の悪い会社には融資をない。どうしてもという時は、それ相応の担保を求められるのは、みなさん既にご承知のことである。

うちとすれば、業績が悪くて、現ナマが不足している時こそ助けてほしいのに、銀行はそっぽを向くばかりである。業績が良くて現金があったら、わざわざ頭を下げて頼みになんていきません。もちろん、担保に差し出せる物件もない。しかも、柏市の豪邸自宅(?)が僅か1000万円の担保能力しかないというのは、非常にけしからん話である。

またしても経営評論家を槍玉にあげるが、銀行とうまく付き合う法、などといった種類の本がよく出ている。いわく、「現状をありのままに報告し、将来の見通しをきちんと説明すれば間違いない」このご託宣のごとく正直にやったらどうなるか。「現状は赤字です。将来黒字にしようと努力していますが、これだけはやってみないと分かりません」

これで貸してくれる銀行があったら、ぜひ借りてみたい。評論家の言うことを真に受けていたら、私ら日干しになっちゃいます。うちのような会社を相手にしてくれるのは、地元の

信用組合しかないようだ。

国の金融機関は審査のための書類が面倒だが、産業振興が前提だから、業績が悪くてもそこそこは貸してくれる。一方メガバンクは、うちのようなボロ会社とは付き合いたくないのが本音で、ゴミ扱いかも知れない。増してや訳の分からない自分たちが理解できないビジネスには融資しない、というスタンスで一貫している。

ところがバブルが崩壊して、景気が少し持ち直したようだが、金のもって行きようが無い。てなことで、うちのようなボロ会社にもメガバンクの営業マンがときおり顔を出すようになった。なんで今さらと思うが、いままで相手にしてくれなかった女性が振り向いてくれたような気分で、まんざら悪い気がしない。

しかし、筋は筋として言うておかなくてはいけない。「うちは創業以来、信用組合さんにお世話になっています。恩義というものがある。例え利子が高くても今さら他行さんで、とはいきません」これ、虐げられてきた人間のささやかな抵抗である。

銀行には言いたいことが山ほどある。面白い企業、活きのいい経営者をこまめに探してみたらどうですか。私のような真面目で正直な経営者(?)を助けたらどうですか、と。

7.金は自分で集めるしかない

面倒見の良い信用金庫といっても、何から何までお世話になるわけにはいかない。できるかぎり自分で現金を用意すること、自分のお金を融通することが基本である。お金がない時は、銀行から個人で借りて会社に貸し出すことが多い。元金はいつ返却されるかわからないので、その利息はもちろん自分で払うことになる。

こんなことを繰り返していてもラチが明かないので、思い切って増資をする。そういった際は、できるかぎり親戚はもちろんのこと、周りの人たちにもお願いをすることになる。「あと2、3年で、きっと高配当になります」なんて調子のいいことを言いながらお願いする。経営状態を良く知る社員にも凶々しく御願ひすることもある。しかし社員とすれば、会社が潰れるまでは、一応頑張るけど自分の金までは出せないのが本音であろう。無理強いはできない、不足分は私が補うしかない。

その時々で金の集め方が違うが、とにかく30万円からスタートして120、240、480、800、1200、2000、2500、3100と8回の増資を繰り返してきた。うちのかみさんが、せっかく貯めた虎の子まで持ち出すこともあった。これでは貯まったものではないはずである。しかも会社を手伝いはじめて20年になる、うちのかみさん、その

あいだ昇給もなく激安給料で働かせている。これには頭が下がります。下がったまま上がりません。あまり安い給料でこき使うとモラルが下がる心配があるので、儲かったら昇給します。こう言いつづけて20年である。

8.儲けたら社員に還元

うちは、いままで儲かったことがないので、納める税金はわずかなものである。私の知っている会社で4000万ぐらい儲けているところがある。それが、このところの業種不振で、約半分の2000万円しか儲からなかったと意気消沈しているのである。確かに大変なことで、慌てるのも当然である。うちのように、ず〜と潰れるか潰れないかという状態で来た会社だと、逆にあんまり黒字になると慌ててしまうのではないかと思う。

4000万が2000万になっても2000万は儲かっているわけだから、それは大変すごいことで、こちらとしては目がくらむような金額である。その会社だって最初は2000万円の儲けに喜んだはずである。それが、業績が伸びるほどに、2000万円の喜びなど忘れてしまったのである。悲しいかな人間は、いまを基準にしてしか物ごとを考えることができない。

数年前、初めて280万円ぐらいの利益を上げた時は、それこそ狂喜せんばかりに喜び、狼狽したのを覚えている。これが1000万円以上になったら、きっと発狂するだろう。こんな目に二度と会わないためにも、会社の儲けは、社員へ還元をして少々の税金を納める程度が一番いいと思っている。すると社内の混乱も未然に防げるというわけである。

会社に金を残す必要などないのである。むしろ全然ないほうがすっきりとする。何も無いということは、非常に気楽なことである。うちはわずかな利益を目指せばいいんで、大儲けする必要はない。大儲けするとロクなことがないし、むしろ不安である。

では間違っって儲かった時はどうするか。そんなことを考えるのも面倒くさいので、その時は社員が分ければいいと思っている。会社の代わりに社員各自が税金をたくさん納めてくれればいいのである。しかしこれも儲かっていないからこそ言えることで、実際に儲かると人間はコロッと変わるかも。それだけは無いようにしたい。

9.税務署嫌い

こんなことを書くと、税務署に怒られるかもしれない。しかし、税務署の好きな人などいないはずで、私も同じである。というよりは、小さな時の嫌な体験があるので、税務署と聞

ただけで逃げ出したくなるのである。そのストーリーは後で触れるとして、税務署は赤字であればあったで裏で何か税金を操作しているのではないかと疑う。黒字になったらなったで、無駄づかいしないで少しでも多く税金を納めるように指導する。困った時に助けない、調子いい時に励まさない、というのが税務署である。

これは、金を出さないで口だけは「キチン」と出す共同経営者以外の何物でもない。個人でも高所得者は累進課税で、たくさんの税金を納める。ただ取るだけではなくて、たくさん払った人には老後の個人年金に色をつけるとか、豪華温泉旅行招待とか、せめて感謝状を出すとか、納税額の低い庶民から尊敬を受ける土壌作りとか、何か方法があるはずである。余りにも見返りが無いから、ごまかしてやろうという人間が出てくるのである。

税務署は「人を見れば脱税者と思え」というような態度である。税務署の人は銀行員と同じく、まじめに一生懸命に努力している正直な経営者を見分けるような目を養ってほしい。うちがごまかそうとしているか、していないかぐらいは、私と2～30分も話をすれば分かるはずである。

とにかく日本アイアールという会社は、たくさんの税金を納めないのを経営方針にしている変な会社である。代わりに社員から取り立ててください、というわけである。そのためには社員の実入りを良くするのが、会社の使命である。一日でも早く、その使命を果たしたいが、さて何時になることやら

10. 税務署哀歌

さて、私にまつわる苦い税務署体験である。やや枕の長い話だが、そうしないと税務署が出てくる理由が分からないので、しばらくお付き合いいただきたい。

その時、私は7歳だった。私の家族は、おふくろと2人の姉、そして兄を入れた5人。親父は死んだわけでもないし、離婚をしたわけでもない。ひところ流行った“蒸発”である。私が、もの心がつく頃には親父は家族を残していなくなっていた。だから親父の顔も知らないし、ゆえに面影も浮かんでこない。ただ、おふくろの話から察すると、親父は平凡な暮らしが嫌いで、いつも大きな野心を秘めていたような人だったらしい。戦争が終わらんとする頃、親父は馬賊の親分になりたくて中国大陸への脱出を計画、当時、関釜連絡船の出航地だった下関にやってきた。ところが、1週間も経たないうちに終戦を迎えてしまった。馬賊の夢破れた親父は、「これも何かの縁だろう」と下関永住を決めた。そのおかげで、下関が私のふるさとになった。

住まいは下関の真ん中にある日和山公園の一角にあった。日和山公園からは、下関の町が

ほとんど見渡せる。右側に下関駅、その奥向いに「ふぐ」で有名な下関漁港が見える。漁港を出ると、日本海である。ひっきりなしに出船入船のドラマが見え、その先には北九州や門司港も望むことができる、関門海峡である。5月に入ると、この関門海峡で海峡祭（みなと祭り）が始まる。

♪さかな市から馬関はあけて
出船、入船、宝船
いきなナツパ服、自慢じゃないが
可愛いあの娘がすがりつく
ソレ、ヤーレ、ヒーケ、ドントヒケ♪

漁港節が市中を流れ始めると、若武者姿の若者たちが伝馬船を海上に浮かべ、源平合戦を演じるのだ。公園の下には、小さなビルの間を山陽路に向かって走る路面電車が見えた（今は無い）。日和山公園の名物は維新の立役者高杉晋作の陶像に、春の桜とつつじ、それと関門海峡の夜景が売りであったが、多くの人が上ってきた記憶がある。中でも夜景に風趣があって、船や港の灯りが海面に揺れて、時折、ポーツと汽笛が聞こえてきた。

大陸へ渡れなかった親父は、いつの間にか大陸からの引揚者や在日朝鮮人の世話を始めたとのことだった。そんな調子の人間だから、蒸発しても不思議ではなかったのだろう。親父がいなくなった年の秋、「ごめんください」と玄関口で呼ぶ声があった。見たこともない男が2人、大きなカバンを提げて仁王様のように立っていた。

「税務署ですが」おふくろの顔が一瞬「ピクリ」とひきつった。男が何かふたことみこと話すと、「それじゃ」と言って部屋の中に入ってきた。そして手当たり次第に、家財道具から私の服にまで白い紙をぺたぺたと貼り始めた。おふくろは、しばらくの間、何かをじっとこらえていたようだったが、突然ワーツと泣き出した。私には、いったい何が起きたのか分からない。それでも、ぼろぼろと涙が落ちてきた。男たちは脇目もふらずに、押し入れからもせっせと物を取り出しては白い紙を貼った。

これが税務署にまつわる苦い体験である。家の中で白い紙が貼られていないのは、わずかの着替えと炊事道具、それにふた組のフトンだけだった。（税務署員の情けか）その夜から、家族5人のザコ寝が始まった。窮屈で寝苦しかったが、おふくろと一緒に寝られるのが嬉しかったのを覚えている。

この頃から我が家の貧乏生活も本格的になり、私の記憶にあるかぎり米をほとんど食べた記憶がない。芋の干したものやメリケン粉をふかしたものが主食だった。市役所から「生活保護手当」が支給された数日は米を食わせてくれたが、必ず芋が一緒に入っていた。しかも、めしは「おかゆ」だった。それでも味は格別で、いまでも忘れることができない。Yさんの

畑からきゅうりを盗んで食べたこともあった。Yさん曰く、キュウリは盗んで食べても良いがトマトは盗まないでね、と容認してくれた。私の息子がキュウリを口にしないのは、このあたりに隠された事情があるのかも知れない。

戦後の一時期は誰でも食糧難を味わったはずだが、我が家はその最低ラインだったのではないだろうか。昔の人は、自分も税金を払えるような身分になったかと喜んだそうだが、私はどうしてもそういう気分になれない。結局、私が儲けを社員に還元したいと願うのは、士気高揚もあるが、彼等の家族こそがまず潤うべきだというのが根にあるようだ。

11.社員を信じなかったら会社が潰れます

「儲（ける）」という字を分解すると、「信じる者」になる。人を信じてこそ商売はうまくいく、というわけで、実にくまい表現をしたものだと感心する。しかし、人を信用するのは、そう簡単なことではない。どうしても自分の「物差し」にこだわるので、人に対して何かと不満が生じる。

うちは、私を含めて男子社員が6人、女子社員1人、中国女子社員1人と数名の学生アルバイト数人、そして、うちのかみさんという体制でやってきた。いろいろな人がやって来ては去って行った。

大体がうちのような会社に一生を捧げようなどと考えて来る人は、100%居ないといっ
ていい。応募して来るような人間は、次の仕事が見つかるまでブラブラするのがもったいないので、とりあえずどこでもいいから潜り込もうといった連中ばかりである。だから少しでもきついことを言ったり「ぐちぐちや、ぐちや」とやったら、あくる日から潔く出社をして来ない。お前にそんなことを言われる筋合じゃない、ということである。

一こと小言を言えば、ふてくされる、二こと小言を言えば、会社を休む、三こと小言を言えば「ハイ、それまでヨ～」でおしまい。実に見事な引き際である。この考え方は、しごく当然のことで、うちのような「しょうもない会社」では、それでも居残ってがんばってみたらどうかとは言えない。

有名企業になると、給料もいい、厚生施設も完備している、将来性もあればステータスもある、若い女子社員もいる、と条件が格段に違うから上司から少々うるさく言われても、なかなか辞めようとしな
ない。

いま多くの会社は、金儲けありきで中高年が受難の時期を迎えている。仕事も役職も取り上げられて、会社の地下に日がな一日閉じ込められる境遇でも、なかなか辞められない人が

多い。確かに短気で辞めても生活の目途が立つわけではない。それよりも、じっくり定年を待って、余生をのんびり生きようとするのも悪くはないだろう。

しかし、そんな人生のいったいどこが面白いのか。そこまでコケにされて、なぜ辞めてやらないのか、と私なら思う。いや、いま辞めたら会社の思うツボだ、と答えが返ってきそう。それも生き方かもしれないが、寂しい人生であることは確かである。

それに比べると、うちに来るような連中は実にさっぱりしたものである。よくいえばマイペースで組織になじまない。悪くいえば腰が落ち着かない連中である。その素養を持った連中が奇跡的に居ついた。この連中が現在の社員たちである。

12.事務所のビルを見て逃げ出す

おまけに前の事務所があったビルは古く、築40年は優に過ぎていて、入口のドアは錆びついて1年中開きっぱなし。冬には、ビルの中（階段の踊り場辺り）で時たま不気味な人が毛布にくるまって寝ていることがあった。

2階のオフィスの窓枠は鉄で、もちろん錆びてボロボロ、すきま風がとても寒かった。すきま風は、ほこりも運んでくる。夏は西日がきつくて暑さが耐えられない。もちろん空調設備なんてない。秋葉原で買ってきた外国製の中古のクーラーをつけたのだが、効き目はさっぱり。冬は東京ガスにストーブを取り付けてもらったが、これも隙間だらけの部屋で効き目なし。

騒音も容赦なく入ってくる。ゴキブリもいる。月曜の朝に水道をひねると赤い水が出てくる。トイレも詰まる。家賃が破格に安いというだけで18年間も、そこでお世話になった。

アルバイトを募集しても、ビルの前まで来て帰ってしまうのが多かった。電話で「いま四谷駅ですけど、これから面接にまいります」と言ったまま「待てど暮らせど」やって来ないということがよくあった。おそらくビルを見て肝をつぶしてしまったのだろう。

私は子供の頃からボロ家に住むのは慣れている。下関で住んでいたのはバラック建てというやつで、屋根がトタンで外回りは、いろんな板を打ちつけた「ツギハギ」だらけの壁だった。最低限、雨風をしのげれば、それで十分といった作りである。

汚い話だが、便所は落下式で、しかも足を踏ん張る床が前方へ大きく傾いており、いつもハラハラはしながら用をたしたものだ。昔のトイレは「ポッチャン」とおつりがきた。それが嫌で、瞬間、お尻を横に振る創意工夫に溢れた「うんこ落とし」の荒技も開発した。

この種の話を始めるとどこまでも脱線していきそうなので、本論に戻る。とにかく、こんな酷いオフィスでも居ついてくれる人間がいるのだから、それはとてもあり難いことである。ところが、指示された仕事すらやらないで文句ばかり言うやつ、自分の出勤したい時だけ出てくるやつ、天気が悪いと決まって休みにするやつ、遅刻常習者、配達に行つてなかなか帰つてこないやつ、途中で配達用のバイクを置いて帰る奴、とても信じられないことが起きる。そんな連中を見ていると、人を信用するなんて神業に思えてくるのである。

酷いビルなりにも良いところがある。T社のK部長が「アイアールさんの事務所」を見たいと言い出した。あれこれと断りの理由を考えて、来社を阻止しようとしたが何れも失敗。仕方がない。来て貰うことにした。四谷駅まで迎えに行き、会社に着くまで、いかに酷いビルであるかを吹きこんでおいた。しかし！想像する以上に酷かったのであろう「矢間さん、公報コピーの代金は元の値段に戻しましょう、値下げさせて申し訳なかった」というのではないか、

公報コピーの値下げ交渉の話が出ると、必ずこの手を使うことにした。効果のほどは、知らないが……。当時の会社には「情」があった。勿論そこで働く社員にも「情」があった。とにかく良き時代であった。日本アイアールは、このような人々から支えられてきたのである。

13.会社は社員に働く動機をつくるべし

そもそも働く動機も意欲も薄弱な人間に、外から「ヤイヤイ」言って仕事を、させようとしても無駄である。連中からすれば「お前の金儲けに手を貸すものか、オレは騙されないゾ！」てなことになる。有名企業に入る連中は、少なくとも就職活動の段階で意欲づけがなされているし、あわよくば一生そこで過ごそうという魂胆もある。つまり、気持ちは前向きである。

うちに流れて来て、やめていったような人間は「ガミガミ」と言うと、しまいには貝のように心を閉ざして、とにかく言われたことだけはやっておこう、というような態度が露骨になってくる。

こんな笑い話がある。ハンバーガーショップでアルバイトしていた女の子が八百屋さんに職替えをした。「大根と人参をください」という客に思わず「お持ち帰りですか」と聞いた。大根と人参をテイクアウトしないで、どこで食べるんじゃと客は憤慨したそうだ。

仕事に面白みを感じていないから、マニュアルで仮面をかぶって、時間単価を稼ぐだけになる。ほとんどの人が、生活のために仕方なく働いているというのが本音であろう。遊んで食えるなら、そのほうがいいに決まっている。仕事が楽しくて仕事が趣味ですと言えるよう

な人は、ごく少数の恵まれた人である。しかも、この面白みのない仕事に一日の大半が拘束される。人生の数十%を占める大事なことなのに、みんな意外といい加減に付き合っている。

いかに仕事を楽しくするかがサラリーマン人生の最大の課題である。その転換は、難しくもあり易しくもある。本人に意欲さえあれば、仕事は楽しくなり無気力に過ごせば仕事は強制労働みたいなものであり続ける。ある仕事をやるように指示されたとする。同じ仕事なのに、いやな顔をして渋々やる人と快く引き受ける人がいる。結局やらざるをえないのであれば、快く引き受けたほうが得なわけである。喜んで仕事をやる人は、前向きなのでストレスが残らない。周りの人も信頼して評価をしてくれる。積極的に生きている人は、それだけ人生のチャンスにも恵まれる。そのうちに、本当の遣り甲斐のある仕事に巡り合うかもしれない。

ところが、イヤイヤ派の人はどんどん自分でチャンスの芽を潰してしまう。周りの人も無気力人間には構わなくなってしまう。甘い顔をしていると、どんどん仕事を押しつけられて損である。と考える人がいるが、そういう人は仕事がいずれ自分のプラスになってくるとは考えない人である。行きつくところ、仕事は自分のためにするのでなければ、無意味である。

その動機を強める為には会社は、社員のやりがいのために成果（儲け）を、まず還元していかなくてはならない。社員は社員で会社を辞めても会社が潰れても自分の力で食べていけるように生活能力を身につけなくてはいけない。会社から給料をもらって、仕事のやり方も身につけることができるのだから、こんな美味しい話は無いとおもうけど・・・。

自分たちの夢や希望、そして程よい欲を実現するために、たまたま縁あって集まり、実践する舞台が会社である。会社とはそういった機能をもった組織であるべきだし、それ以外の何ものでもない。一生懸命に働いて損をしない会社、それが理想ではないだろうか。

毎日を働き惜しみしないで過ごすと、確実に内面が変わってくる。そのうちに立場も変われば、責任の度合いも変わってくる。自分が何かのお役に立っている、誰かが必要としてくれていると分かれば、仕事はお金のためばかりではないということも自然と分かってくる。最終的にはその人の人格までが変わってくる。品性までも備わってくる。実は仕事には人間をそういったところまで引っ張っていってくれる可能性があるのに、可能性を捨てている。実にもったいないと思う。

14.勝手気ままな社員達

うちの社員は、みんな決していい学校は出ていない。無名大学を飽きたからと言って中退した者、大学から入学を拒否された者、高校からぜひ辞めてほしいと頼まれた者、などなど

世の教育ママゴンが目をむくような連中ばかりである。

しかし世の中は、学歴の優劣以上に大事なことがたくさんある。私も大学に入ればどうにかなるかと思って夜学の大学に通ったが、それで何か良くなったかといえば、根性がついたぐらいで、学歴は関係なかった。

世の中で必要なのは、人の気持ちが理解できるとか、誠意があるとか、正直だとかいった、人と人の関係にかかわる当たり前のことが大事なのである。つまり心が疲れていないこと、それが基本である。勉強の遅れは、社会に出てから取り返すことができる。

15.心が疲れていない

うちの社員は、挫折を経験してきている割に、心が疲れていない。心が疲れる前に、うちに逃げ込んだせいかもしれない。そのぶんおかしな余裕があり、人の心、機微がけっこう分かっている。自分の身の丈にあった生きていくための処生述が自然と身についているのであろう。そんな連中でも顧客に喜ばれると、嬉しそうである。いままで己の親にも学校の先生にも期待されたことがなかっただけに、相手の反応が嬉しいのだと思う。

先に述べたように、うちのお客は有名企業ばかりである。連中は、そんな有名企業に入社することは夢の夢だったろうが、いまや自分を頼ってくれていることで、働きがいや生きがいを見出しているようである。自分の学歴や小さな会社に誇りが持てなくても、世の中の人々が連中たちを必要としてくれていると感じられればいいのである。決して卑屈になることなく、対等にやっていけるという自信が、連中のやる気を支えている。

「背広を着て、ネクタイを締めて、立派なビルに入って、深々としたジュータンの応接室に通される。しかも、きれいな女性がお茶をいれてくれて挨拶をしてくれる。そして、立派な人が俺みたいな厄介者の話をちゃんと聞いてくれる。まるで夢のようだ」うちのような小さな会社でも、夢に触れることができるというのは、本当に良いことである。多分そんなことでもなければ、長くは居ついてくれないはずである。

16.大企業なみの給料を目指すのだが

社長の私とすれば、連中が自分の勤める会社に誇りと自信を持ち続けられるように、せめて給料だけでも大企業並みにしてやりたい、してやらなければならない、と考えている。それが私の経営方針となっている。連中のモラルを上げるには、給料を上げるのが一番と分かっている。赤字では給料やボーナスを上げることはできない。稼がない限り手の打ちよう

がない。

うちのビジネスモデルが崩壊するまでは、そこそこの利益が出ていたので連中の給料アップを最優先させてきた。「儲かったら給料を上げてやる」と口で言っても実行しないと、すぐに連中は辞めてしまう。連中は「社長は給料をあげてくれる人間かどうか」を見極める動物的なカンを持っているので、嘘は言えない。だから実行してきた。

うちには営業ノルマというのはない。毎月の売上げ目標を掲げるが、それはこれだけあればなんとかやっていると最低のラインの金額である。それ以上達成した場合には売上額に応じてお返しをするようにしている。ノルマを設定しないのは、私が単なるズボラでいちいち管理するのが面倒くさいからではない。

うちの連中は、あれやこれや指示されるのを非常に嫌がる。連中に気を使って放っておいたからおかしな社風ができてしまっただけのことである。いまさら管理の厳しい組織に戻せないようになってきている。みんなマイペースで勝手にやりたいわけで、社長の言うことなんて通じません。

よく松下幸之助の話に感動して奮起したとか、本田宗一郎に握手されて、その手が洗えないほど嬉しかったという伝説を聞くが、そんな芸当は私にはどうていできない。やろうとしても、いちいち煩いこと言うな、気持ち悪いから手なんか握るな、と断られそうである。

私とすれば、私流の仕事のやり方とか、いままでやってきたことを押しつけない時もある。「オレの若い頃は、そんなもんじゃなかった。お前らはだらしない」と、いちばん嫌がられるセリフの一つも吐いてみたいと思うが、言ってどうなるものでもない。

「ヤイヤイ」と言っても、やがては無駄なことだと気づかせる、諦めさせる凄腕の連中ばかりである。まるで悟りを開いた坊さんのようである。何ごとにも「そこそこ」に生きているのだ。仕事一途ではなさそうだが。逆に「必死に働いてどうなるものではない」と叱られそうだが。心の底では、必死に売上げを伸ばして、給料をたくさん取ってくれ、と思っているのだが。

よくこんな経営者がいる。「人の何倍も働け、会社の方針に合わない者は辞めてもらって構わない。社長の考えを全員に理解してもらってこそ、会社は大きく強くなる」。こういう迫力がないと、会社というのは大きくならないのかもしれない。一度は言ってみよう。

しかし私は思う。それぞれが持っている価値観まで壊して働かせて、会社を大きくすることに何の意味があるのか。懐疑的になって、どうしてもそこに引っ掛かってしまう。そもそも私は、会社を大きくする器ではないのだ。そもそも会社が潰れたらおしまいだ。その兼ね合いが実に悩ましい。

ただ、ひとこと言わせてもらえば、会社が太って社員が痩せてしまっただと、本末転倒だということである。運転手がいて、秘書がいて、大きな部屋でふんぞり返っているのが、ほんとに幸せなのか。痩せ犬の遠吠えみたいだが、社長が慢心をすれば、うちの連中も直ぐに真似ること間違いない。

17. 明るい元気な会社、それともアホなのか

おかげでうちの連中は過労死するほど働かない。遊びすぎて事故死する可能性の方が高い。そのぶん稼ぎがままならないが、ガツガツとしていない（創業以来、土、日、祭は休みにしている）。もっと欲を出して働けば、もっと給料が上がるのに、と思うが、当人たちはあまり意識していないようである。とにかく面白おかしく仕事をして、その結果たくさんお金が入ればそれに越したことはないと考えているみたいだ。

むしろ管理がないほうが、いまのところ上手くいっているようである。管理を厳しくすれば効率が上がるかもしれない。しかし多少効率の悪いほうが連中も元気なので、もう勝手にやってください、という感じである。業績が良くても雰囲気は暗い会社より儲け方は下手だが、明るい会社のほうが絶対にいいのである。

不思議なもので、連中のやり方にすっかり慣らされたのか、勝手気ままに働いている姿が、最近、当たり前前に思えてきた。目に入れたくない、聞きたくない、文句を言いたいと思っていたことが、嘘のようになってきた。例えば、商談がキャンセルになった時の、うちの連中の悪口はすさまじい。「あの会社はアホばかりだ」「あんな会社、すぐに潰れるぞ」まるで、うちのことを言っているようだ。とにかく「メチャクチャ」なことを言って楽しんでいる。

本気で相手にするのも馬鹿らしいので、こちらも適当に楽しむことになる。すると、たいていのことに腹が立たなくなってくる。もともと私は耳が悪いので、都合の悪い話はよけいに聞こえないようになっている。5歳の頃に大きな声で泣き叫んだらしく両方の耳が中耳炎になった。治療するお金がないので、そのまま放っておいたので慢性になり、ずっと耳ダレが出ていた。中学校を卒業して働きに出て、やっと社会保険で治療ができた。そのご、耳ダレは止まったのだが、骨が少々壊れているらしく難聴になってしまった。

都合の良い話は聞こえるが都合の悪い話は聞こえない、便利な耳になっている。それが相手の不都合なところに注意がいけない理由かもしれない。欠点が見えるとイライラするので、なるべく人の悪いところは飛ばして、良いところだけ目をやるようにする。しかし、連中の良いところを「探せど、探せど」欠点ばかりが浮かんでくる。これが人間の悲しいところで

あろう。連中と付き合っていると「人を信じる」というのがどういうことか、薄ぼんやりとだが、分かってきたような気がする。つまり、欠点の無い人間はいないのだから、欠点ばかりに目がいつていると、性悪説で、どんどん管理がきつくなってしまふ。その悪循環を断つには、まず人を信じよ、ということになる。

18.いい社員がそろっていますね

人任せのいい加減な社長だが、ときたま（銀行当座に金が無く機嫌が悪いとき）文句を言うことがある。連中の心に届いているかどうかは確認のしようがない。いわく、「お前たちはどこへ行っても勤まらないはずだ。うちしか働くところは無いんだから、その会社を潰してしまったら元も子もないだろう。食って行けるだけの金だけは、稼ごうではないか」。しかし、迫力も無ければ深刻さもない、伝わるはずが無い、効き目は皆無である。

せめて、このように言えたら少しは効き目があるかも知れないが、どうも苦手である。「会社を潰さないようにするには、自分の与えられた仕事をきちんとやって、周りに迷惑をかけること。お互い欠陥だらけの人間ばかり集まっているんだから、助け合っていくこと。そして、何事も前向きにやること」。ホンマにしんどい事です。

私の言うことを聞く連中ではないので、おそらく聞き流しているだけだろうが。最近、手前味噌だが、「アイアールさんはいい人材をそろえていますね」と言われることがある。おそらくうちの連中は外面がいいので、そんな過分の言葉をいただくのだと思う。しかし、褒められて悪い気はしないので、こんなお礼を言う。

「うちは土地も建物も預金も頭脳もありません。あるのは自分勝手に働いている連中だけです。それも私が教育したものではありません。仕方なく放っておいたら勝手にそうなったんです。それが、いい人材とほめられるんですから、大変嬉しいことです」と。

第2章

特許業界で生かされていることに感謝

1.特許公報のコピーサービスがビジネスモデルであった

得たいの知れない、わけが分からん会社の、怪しげな貧乏会社の社長が変なことを言うてる、といわれそうなので、日本アイアール社の説明を簡単にしておきたい。

商売によっては、いくら説明しても分かってもらえない商売がある。知り合いに編集者がいるが、あの商売もよく分からない。書き手がいて原稿があれば本ができるように思うのが普通だが、編集者がいないと本はできないらしい。ただ書き手のご機嫌うかがいに月に一度くらい顔出しするぐらいで、後は何もやっていないように見える。そんな訳の分からない商売に、けっこうな人数が携わっている。ひところ流行った言い方で、隙間の埋め合わせ、即ち接着剤という言い方があるが、編集者の仕事も、その類であろう。

うちの社員も、親戚や友達から「お前のところ、いったい何をしている会社だ」と聞かれて、返答に困っているようだ。「特許関係の仕事です」と言うと、では「特許って何だ」と言う話になる。一般の人には、特許というのは非常に縁遠いものである。やや事情通になると、「特許事務所ですか」と聞いてくる。「特許事務所は、特許出願するに難しく規定された法律があるので、弁理士という資格が要ります。しかしうちは、そんなに偉くはない「アホ」な会社で、特許のことをいろいろと調べる会社です」と答えると、よけいに分からなくなる。怪しい会社を想像する人もいて、この商売、いつになったら認知されるのかいな、と心細くなってくる。

きちんと説明するところなる。日本の年間特許出願件数は、50万件に達する異常さである。特許庁では、18ヵ月過ぎたあたりから、出願された発明技術の内容を合本にして公開していた。それが月に400冊という分量になる。1冊の厚さも普通ではない。とにかく重くて場所をとる。しかも読みにくい。自社で開発した発明技術が、他社の特許と抵触しないかをこの合本で調べるのは、大変な作業である。そこで、うちの出番である。うちのビジネスモデルは、お客さんが必要とする特許情報だけを、そこからピックアップしてコピーして届ける、という極めてシンプル、単純なものであった。

特許業界の市場は特許事務所の領域である「特許出願業務」が殆どで、特許公報のコピー

サービスなんては極めて小さい。例えこの分野でナンバーワンになったとしても、たかが知れている。おまけに、場所と人手さえあれば誰でもできるので、価格の競争がはげしかった。お客からすれば、どこから買っても同じものが手に入るのだから、とにかく安いに越したことはない。お互いに1円、2円の不毛の攻防を必死にやっていたのである。

お客も言いたい放題で、あそこはいくら安い、こっちはサービスがいいと、エスカレートする。そうなると人手と時間、つまりコストがかかるわけで、どんどん採算が合わなくなってくる。それでも、仕事を受けていかないと食べていけない。しんどい仕事ではあった。しかし、アタマは悪くても「心と身体」を使い惜しみしなければ、なんとか喰っていった。「心と身体」は幾らつかっても「タダ」である。金の無いうちにはピッタリのビジネスモデルであった。

このように誰でも安易に考えられるような商売を漫然とやっているから、会社は儲からなく社員への負担も多くなる。これは社長の責任である。しかし、うちには限られた資源しかない。うちにある資源は何かといえば、身勝手な連中と特許庁が発行する莫大な特許公報しかなかったのである。お金をかけず（かけられず）連中の心がけ次第で他社と差別化する方法が果たしてあるのだろうか。

2. いま思えば、特許業界の「アスクール」か

他社が嫌っている部分をうちがやることで、生き残りの方策が見えてくる。他社は多くの注文が出るところを大事にして、それほど量の出ないところは大事にしない傾向がある。足を運ばないで、できれば郵送や宅配ですませたい。いちいち届けていたら、手間ばかりかかって儲からないからだ。

うちは他社が敬遠するところをまずやってみることにした。商売になりそうな芽があったら、まずやってみることだ。これが必死な会社のやり方ではないだろうか。

方法としては、都内でお客が集中している地域を、徹底的にセールスすることにした。例えば、丸の内、大手町、日本橋、虎ノ門といったところを集中的に攻撃する。その時に忘れず口にするのが、「毎日配達します、緊急処理も対応します。例え1件でも、あす配達します、とにかく直ぐにやりますから」という決めセリフである。

決めた以上は一気にやるのが常套手段なのだろうが、とにかく現ナマがありません。社員には、この部分にお金を集中することを納得してもらい、ケチに徹してお金を捻出する。これは先行投資というやつで、すぐには効果は、出てこない。けっこう「しんどい」ことだが、やり続けるしか道はない。社長もみずから配達するしかない。金のない会社の居直りか、「焦

る必要はない。細く長く続けよう。ここはじっくり腰を据えて仕組みをつくっていこう」と言い続けるしかないのだ。

3.ゲーム感覚で、営業活動を楽しく愉快にやる

苦しい経営をやっていると、社員も会社の将来に敏感になってくる。経営者とする、弱味を見せると社員が動揺し、会社に見切りをつけられることもある。苦しければ苦しいほどポーカーフェースを装う技術が必要になる。経費削減も必死の形相でやると「ばれる」ので、涼しい顔で楽しみながらやらないと駄目である。

連中の尻を叩いているだけでは駄目で、いずれ造反されることは目に見えている。そこはファミコンのようなゲーム感覚でやっていくのがいい。戦国時代の陣地取りの感覚である。今日は丸の内を潰した、次はあそこの砦をどう攻めるか。そしていつ落城させるか、といった遊び心でやらないと、心が荒んでくる。新橋、銀座はうちの縄張りだ、と言いながら「ワイワイガヤガヤ」とやる。なんとか会社が持ちこたえる程度にお金をかけながら、持久戦で戦っていくのが、うちのやり方である。

その持久戦があるラインを越えると、不思議なことに急にお客さんの数が増える、という現象に出くわす。我慢とサービスの経営もそう間違っていなかったのかもしれない。勿論、連中たちの頑張りが無ければ、そのラインは越えられない。

このビジネスモデルが受け入れられるようになるに連れて人手が足りなくなる。そこで、この配達業務を配達専門会社に委託することにした、怠け者のアルバイトさんは、お引取り願った。残ったのが、いまの連中である。外部委託することに心配ごとはあったけど連中も賛成である。そりやそうだ、アルバイトが休んだ時の配達を自分達でしないので済むのだ。

委託先のドライバー達が気持ちよく、御客に好感を持たれながら働いてくれるかが成功のポイントである。しかし心配は無用であった。うちの連中は、ドライバー達のやる気を起こさせる才能をもっていたのだ。しんどい仕事、縁の下の仕事をする人達の気持ちがわかるのである。この才能は本を読んで身につくものではない。とにかくエリートは現場で働く人達の気持ちが掴めないでいるようだが、連中に学ぶ価値はありそうだ。

4.能書情報誌「はつめいくん便り」を発行

うちが徹底したサービスのほかにやってきたものがある。年に4回、知的財産レポート「知的財産」の発行である。そして月に1度、お客さんとのコミュニケーションの手段として「発明くんたより」を発行してきた。ユニークで興味の湧きそうな情報をセレクトして、

うちなりの独断と偏見の調味料を付けてお届けしている。時たまお叱りの声を頂くことがあるが、結構ファンもいる。この仕事は私の性分に合っているので、たいした苦労にはならなかった。むしろストレス解消に役立った。

この他に、年2回「あいあーるユーザー会」を開催した。こんなことの積み重ねで、うちを可愛がってくれるお客さんが徐々に増えた。そして「面白いことを言う、おかしな会社だが毎日、特許公報を配達してくれる配達人も親切である」と。親切を売るのがうちの商売だとしても、実はそう簡単なことではなかった。親切は押し付けになったら嫌われるだけである。「小さな親切、大きなお世話」という名言があるじゃないですか。

物を売らんがために親切をする。それは、すぐに見破れる。言葉の端々に魂胆が透けて見えるから、御客はすぐに察してしまう。うちの連中は、おかげさまで感謝することを知っている。数ある業者の中から、うちを選んでくれたことで会社が潰れずに、なんとかやってこれた。ふと思いを起こせば、感謝する材料にこと欠かない。本当に「おかげさま」である。

5.感謝することのむずかしさ

我々は（私だけ？）肉親に対しても感謝の心を忘れることがあるのだから、いかに薄情な生き物かということである。下関の税務署体験ほど昔のことではなく、いまから19年前のことである。おふくろが子宮癌になって、医者からはもう手遅れだという宣告を受けた。それでも一応、千葉県柏市の慈恵医大病院の紹介を受けた。

そこでも診断は同じだった。今さら入院というわけにもいかないのだから、通院で放射線治療を受けて、やれるところまでやってみましょうということになった。おふくろには病気に関する知識などない。自分が癌だとはまったく気づいていないようである。放射線でも当てれば、たいがいの人は見当がつくのに、おふくろは医者の言うとおりに「おでき」ができたから、それを焼き取れば元気になれると信じている。

おふくろに付き添ったカミさんから、もう駄目らしいという連絡を受けた時、私は意外と冷静で、年齢も年齢だし仕方がない、入院手術となると負担も大変だ、今さら手術なんてかわいそうだ、といった感慨が浮かんでくる程度だった。

その日、家に帰ると、すでにおふくろは二階の自分の部屋に上がって休んでいた。帰りの電車でどう言おうか迷っていたが、やはり医者の言うとおりに「おできができて、焼取る治療をしないとイケない」と説明した。放射線で頭の毛が抜けたり、普段より疲れしたり、めしが喉を通らないこともあるそうなので、頑張ってもらいたい、とも言った。

おふくろは逆に私のことを心配して、「伸次ちゃん（恥ずかしながら、大人になってもこの呼び方は変わらなかった）、心配せんでいい、すぐ良くなるとお医者さんが言うところから、わしは安心して。一生懸命、病院に通って早く治すから、なんも心配なんていらん。それに、照子（カミさん）さんが付いてきてくれるので、安心じゃ。会社の方が大変じゃろ。心配せんで、早く寝なさい」

子供が幾つになっても、おふくろはおふくろである。自分の部屋に帰ってから、ぼろぼろと涙が落ちた。過去のことが足早に脳裏に浮かんでくる。おふくろと2人で尿尿を汲み取り、よその畑に捨てに行ったこと、市役所の帰りに（生活保護のお金を受け取りに行く）豆入りのお好み焼きを半分ずつ食べたこと、お正月に新しいパンツを買ってくれたこと、など些細なことだけど本人には、ものすごくリアルなさまざまなことが一気に思い出された。その時、初めて「母ちゃんありがとう。これまでいろいろありがとう」と素直に心から感謝した。あとわずかしかない命なのだから、精一杯親孝行を尽くしたいと思った。

この話は幸い奇跡が起こって、おふくろが命を長らえたので、半分喜劇のようになった。末期癌のはずが、どういう弾みか生き返ってきた。わずか4カ月の通院で治ったので、医者も周りも驚いた。私の姉は冥土のみやげに旅行に連れて行ったのに、損をしたと憎まれ口をたたいたものである。おふくろには病気の知識がないので、恐怖心も起きなかったようだ。それでも病気に勝ちたいという執念だけは人一倍強かったのだろうと思う。

おふくろには元来、“天然ぼけ”みたいな処があって、それも幸いしたのかもしれない。自分は小さい頃に不潔にしていたせいで、しもやけに悩まされていた。しもやけは赤く腫れ上がって、とても痒い。搔くとまた腫れ上がって痛みが増す。

おふくろは近くの山から金柑を盗んできて患部に塗ってくれるのだが、いっこうに治らない。治るどころか、ますます酷くなって、痛みが止まらない。おふくろ曰く、「おかしいな、金柑塗ったら、しもやけ治るとラジオで言ったのに」。おふくろの聞いた「金柑」は菓の「キンカン」のことで、それを知らずに、本物の金柑を塗っていたらしい「金柑塗ってまた塗って」といった具合に。

そんな天然ぼけがちょくちょくあるおふくろだったので、癌もはぐらかされたのかもしれない。その後すっかり元気になって15年も生かしてくれた。かつて心から母親の愛情に感謝したのに、病気が癒えれば癒えたで「本当のボケが来ないうちに、早くコロッと逝ってや」なんて浅ましいことを言ったものだ。まったく人の心はいい加減なもので、平時に戻ると、感謝の心も何も煙のごとく消えていってしまう。だからこそ、時折は自分の立脚点に戻って、心の奥深く眠っている純正の感謝の心呼び出さなくてはならないのである。うちのような会社は、いつもそれを怠ることはできない。因におふくろは、平成16年4月17日に91才で永眠した。

6.電子出願と特許公報の電子出版で、廃業か、出直しか

1993年から特許公報が、CD-ROM版で発行されるようになった。その理由は、とにかく出願の量が多くて整理、印刷などに金がかかる。さらに審査が遅いとアメリカ様から文句はでているし、放っておくわけにはいかない。また日本特許庁内の仕事効率を上げざるを得なく電子化を推進した。その核となる特許公報類の電子化が急がれたのだ。

このやり方だと、従来のように特許申請書をタイプやワープロで打って、紙形式で提出する手間が省ける。出願人の端末機からオンラインで電子情報として出願ができるメリットはとてつもなく大きい。その蓄積された特許出願情報をCD-ROMに焼き付けて一般公開するわけで、特許庁内の事務処理は格段と良くなった。

お役所がすごいのは、行政指導で実力行使ができることである。しかも、それは受益者負担が原則である。システムを変えました、どうぞ、お上(役所)合わせてご努力してください、といった姿勢がとれるのが羨ましい。これまでの不便さを便利にすることで喰っていた我々業者は壊滅するであろう。幸いなことに(?)我々業者は何れも弱小零細企業である。業界のしがらみも無く、利権も小さく、怪しげな政治家の出番も無い。特許庁が推進するペーパーレス計画は、順調に進んでいくことになる。

特許庁のペーパーレス計画は優れた計画で、情報化社会では不可欠なインフラである。しかしだ！我が社のビジネスモデルが崩壊するとなれば、グチの一つや二つは言いたくなる。それにしてもうちが、こんなに早く「ビジネスモデルは永遠に続く事は無い」という現実を体現するとは思わなかった。

特許庁が進めるペーパーレス計画によって、従来の紙印刷での特許公報がなくなり日本アイアールの経営資源が紙の特許公報から電子公報に変わって代わったのである。ビジネスモデルの崩壊である。レコード針を使って聴いていたレコード版がCDにとって代わったのと同じで、技術の進歩は怖くもありチャンスでもある。そろそろ、ここら辺で日本アイアールの成り立ちから新しいビジネスモデルを構築することの困難さを書かねばならなくなった。

第3章

会社は沈んで浮いて、どうにか生き残る

1.会社立ち上げの頃

私はリコーという会社に15年勤めて、それからリコー時代に私の思いつきでつくった日本アイアールに移り、7年後に社長になったことは先に述べた。その間は「Hさん」が社長をやっていたが、この人の独特な様子はまたの機会に触れる。日本アイアールが、いまのようなフレキシブルな、言い方によってはいい加減な会社になったいきさつを、かいつまんで説明しておこう。

リコーを辞めて日本アイアールにやって来てみると、予想を越えたひどい状態だった。営業マンが3人、アルバイトが5人、H社長は、別にテレビやラジオのコマーシャル制作会社も経営していたので、殆ど日本アイアールにやって来なかった。これだけの人数がいて月に1千万円も売上げがないのだから大変である。H社長の凄いのは、こんなに赤字が出ていても自分から経営改革をする気が更紗なかったことである。

「矢間ちゃんに任せたから、早く赤字をなくしてくれ」と言うだけである。H社長にかかる、何でも大した問題じゃなくなってしまう。しかし、ことはそう簡単ではない。H社長に代わって会社を切り盛りしている古株の営業マンもいたので、何かと不自由だった。前からいる社員にしたら、突然よそから来た者が社長でもないのに「あれやこれや」と言い出すわけだから不愉快になるのも当然である。

しかし私としたり、そんなこといちいちかまっていられない。とにかくガムシヤラに商品売り歩かなくてはならないのである。リコー時代の最後でのサボリ癖がすっかり身につけていたので、大変きつい仕事になった。サボリ太りを細くするためにセールスをするのだ、と考えることにした。毎朝、9時には会社を出て、夕方6時までほとんど出ずっぱりの毎日である。確かに健康には良かった。

攻撃的なのは、会社の多い地区で、虎ノ門からスタートして新橋、銀座、京橋、日本橋、丸の内、大手町のコースをそれこそ駆け足で回るのである。とにかく売れそうなところを必死で探した。もしかすると、もう少し時間をかけてセールスすれば買ってくれるところも結構あったかもしれない。ずいぶん勿体ないことをした。しかし一日でも早く、日銭が欲しいわけで、悠長な営業はやっていられなかった。

赤字体質になると、ちょっとしたことで元に戻らなくなる。売上げがないなら経費を削るしかなくなる。いま流行りのリストラである。日銭稼ぎの仕事は激安で手間ばかりかかる。更に割の合わない仕事をチャランポランなアルバイトにさせていたのでは、儲けるどころか赤字のタレ流しである。アルバイトは美顔女性ばかり集めていた。しかし、ちっとも仕事はしないでダベリばかりである。

そこでまず、いい加減な仕事をしているアルバイトを首にした。その皺寄せが社員にくる。給料は安い、ろくなボーナスもないのに、仕事も増える、とんでもないことだ。まず古株の営業マンが「思うように会社を切り盛りできなくなった」と見切りをつけ、独立した。退職金がわりに当面、食べていけるだけの大きなクライアントを譲った。それでなくても売上げが少ないのにクライアントが減って、状況はいっそうまずくなった。新しいユーザーを見つけるしか方法がないので、さらに朝から晩まで出ずっぱりとなる。

リコー時代なら、会社名を言えば話だけでも聞いてもらえたのが、日本アイアールではそっぽを向いたままである。それでも営業に歩くしか、こちらとしては生き残りの方法はこの方法しかなかったのである。

2.テーマを決めて営業にメリハリ

やる気の無い連中と仕事をしていると自分の気力がだんだん萎えてくる。できれば楽に越したたことはない。でもこのままでは会社が潰れて私の生活が成り立たなくなる。そこで自分なりの営業テーマを設定して、気持ちのメリハリをつけるようなこともした。

私が山口県の出身だったので、山口県とゆかりの深い企業を回ってみる。次は、それぞれの業界のトップ3社ぐらいに絞って、徹底的に回ることにした。時たま仕事が取れそうもないところを、しつこく攻めてみた。担当者の困った顔を見て、ストレスを解消するのである。中には呆れて注文を出してくれるところもあったが、断られて当然と思ってやっているのが気が楽なのである。いつも張り詰めていたのでは心身とも疲れる。「悪戯心」というか「遊び心」を入れた営業であったが、お前のしつこさに負けたということで、その「キッカケ」から長いお付き合いが始まった御客は多い。

自分で目標を掲げて、自分自身で自分の評価を下していくのである。例えばと出勤前に、今日は10カ所を訪問しようとする。それが達成できたら、よくやったと自分を褒め、できなかったらお前は駄目な人間だと責めるわけだ。不思議なことに、今日はよくやった、もうそろそろ帰ろうと思いがながらも1カ所回ると、必ずいい話があった。おそらく私の気力も十分なので、相手を納得させるセールストークができたのかもしれない。こんな日は会社

に戻るのも勿体無い気がしたが、もう夜も遅くお客もいないので仕方なく店じまいである。

これとは逆に、調子が悪い時は何をやっても無駄だった。セールスには気持ちとか体調とか、大きく作用するのである。後々になって、もっと大事な事があることに気づく。

3.初めて出した新商品

私は滅入る気持ちを立て直すため、自分を励ましながら、朝から晩まで飛び歩いていた。しかし、ほかの社員は依然として不満を抱えたままである。ロクでもない仕事を夜遅くまでやらされ、残業代もくれない、と……。私は、そんなことは大したことではなく「金を稼ぐのが先だろう」と彼らの気持ちを分かろうとはしない。彼らとゆっくり話す時間もなかったが、他に理由はあった。不平不満を抱えた連中と話しても気が滅入るだけで、その時間が勿体無いのである。

私は、出ずっぱり営業のほかに余計なことを始めようとしていた。だから更に時間は無い。「このままでは会社はやがて潰れる、新商品を開発するしかない」。まだパソコンが出始めて間もない頃である。当時のパソコン、8ビットパソコン（PC-88）で「特許出願台帳管理」のソフト化を考えたのである。この商品がメイシス-PAである。いまだに売れつづけている商品である。パソコンでの特許出願管理システムは当社が元祖である。

まだどこもやっていない分野である。当時、汎用コンピュータを使って大きなシステムで運営している大会社はいくつかあったが、それをパソコンレベルでやっつけてしまおうというわけである。ニーズはきっとあると読んだ。しかし、開発するお金も無ければ技術者もいない。

私は運のいいところがあって、ちょうどその頃、お客さんの中で「Yさん」というソフトに詳しい男と知り合った。偶然にも彼は、社内で私のアイデアに近いものを作っていたのである。嫌がるYさんを口説いて新商品の開発を頼む事になった。こうして、新商品づくりはお金なしで一気に進んだ。Yさん、引き受けた迄は良かったが、その後も大変な目にあって、いまだ日本アイアールと付き合い破目になろうとは思っていなかったであろう。

販売する当人がパソコンのことを知らないとどうしようもない。私は仕方なく、当時、東京八重洲口にあったパソコン教室に通うことにした。7時が開始だから、6時半には会社を出ないと間に合わない。すると残されて仕事をさせられる者には、新たな不満が更にたまっていく。パソコン教室に通っているとは、みっともないので公言するわけにはいかない。結構、見栄ばり。今いる連中に新商品のことを言っても、「そんなもの売れない」と、誰も興味を示さない。いよいよ会社に貯まっている不満のマグマが爆発しようとしている。知らぬは当人だけである。

4.社員は一人、あとはバイト

私は、なぜか新しい商品を考えるのが好きで、始めると夢中になってしまうところがある。そのソフトのことばかり考えていると、靴下の左右が別な物のを履いていても、ズボン下の前後を逆に着て小用に困っても、パジャマの上から背広を着ても、まったく懲りないでいる。カミさんがパジャマがないと騒ぐので、そんなこと知ったことかとズボンを脱ぐと、中から真っ赤なパジャマが出てきたこともある。大笑いである。電車なんかで座ると、裾から赤いものチラチラと見え隠れしていたのかと思うと、冷や汗ものである。

結局、「我が道を行く」で突っ走ったままだから、相変わらず他の社員との意思疎通がない。みんな堪忍袋の緒が切れて、社員、アルバイト全員が突然、反旗をひるがえす事件が起きた。社員はH社長のところに行って、あんな身勝手に冷たい奴の下では働けない、我々を取るか、矢間を取るか、と迫ったらしい。

H社長のことだから、さぞやびっくりして非常に慌てたと思うのだが、君たちが辞めるのは自由であると突っぱねてしまった。この時、H社長が社員のほうを取れば、私は清々して独立していただろう。H社長は私と心中する方向を選択したのである。

そうなる、まず明日からの人手が必要である。頼りになるのはカミさんに、姉さん（事情があって下関から私が呼び出していた。これもあとで触れる）、複写センター（これもあとで触れるが、お金持ちのIさん夫婦に頼んで作って貰った公報複写センターで、奥さんが社長）からの応援を頼んだ。もちろんH社長さんにも、ここでアイアールの仕事を手伝ってもらうことになる。カミさんも、この時ばかりは肝をつぶし、会社は倒産するだろうと思いき新聞の折込でパートの口を探したそうである。

姉さんはこんな危機的な状況が好きなのか、「大丈夫、大丈夫」と言いながら妙に張り切ってハッスルをしている。熱狂的な阪神ファンなのは、このへんの血が関係しているのかもしれない。

話は脇道に逸れるが、姉さんが入れ揚げた野球選手は東映フライヤーズの山本八郎(山八)補手であった。(なんだか古い話で申し訳ない) 山八は審判を何度か殴りつけたファイターである。退場処分、出場停止は当たり前、とにかく、一生懸命のプレーに惚れたようだ。姉は血の気が多いのか何か身の回りに事件が起きると元気が出る不思議な女性であった。因みに東映フライヤーズは現在の日本ハムで、当時の本拠地は駒沢球場で、山八は「駒沢の暴れん坊」として、極々限られた姉のようなファンに人気があった。

私は反旗をひるがえした連中に、辞めるのは勝手だが、卑怯な辞め方は許せない、と文句を言った。中にはそんなつもりでH社長のところに行ったわけではない、と言いつける奴もいたけどキッパリとやめて貰う事にした。Mという素直なアルバイトだけは残した。夜間大学の2年生である。学校を卒業するまで矢間さんと働く、と言う泣かせるセリフにコロッといかれた。(彼は卒業するまで頑張ってくれて私を支えてくれた)。どうにか一人でやって行かなくてもいいようになった。さっそく次のアルバイトを募集したところ、すぐに見つかった。

結局、私と後はアルバイトだけの会社になった。例によって、会社を辞める社員には、退職金がわりに食べていけるだけのクライアントを渡した。彼らは結局、先に辞めた古株のセールスマンに頼ることになった。当時の連中で今でも私を恨んでいる人がいるかもしれないが、必死で獲得したクライアントを手放したほうとすれば血のにじむ思いである。また後戻りしての出発である。多少の感謝もあっていいと思うが、人の思いは複雑で推し量ることができない。いよいよゼロからの再出発である。

5.ゼロからやり直し

ますます会社の先行きが怪しくなってきた。それでも気持ちは清々しているのである。みんなアルバイトばかりだから、いざ倒産となっても気が楽である。早い話が開き直りである。なかに大変よくやってくれるバイトさんに巡りあったりして、とても気持ちが明るくなることがあったのが救いである。

このあたりから人の出入りが激しくなって、いろいろな人に悩まされるようになった。H社長は金策で毎日、駆けずり回っていた。本業の方はそこそこであったが、日本アイアールを抱えて青息吐息だった。

両方の会社のお金を融通しながら回していたが、そのうち訳が分からない状態になった。姉さんへの支払いも遅れ、複写センターに渡した手形も落とせない。仕方がない、複写センターへの支払いは先延ばしである。

そればかりか、お金のかかることはすべて複写センターのI社長夫婦にお願いするしかない。複写センターは場所を取るのも、どんどん設置場所を増設していかなくてはならない。つまり先行投資がかさむのである。それに見合う仕事量があればいいのだが、当初はとてもそんな仕事量はない。複写センターのI社長さんは、さすがお金持ち、きちんとソロバンをはじいて、悠然と構えていた。

日本アイアールは、複写センターのI社長夫婦には絶対に頭が上がらないのである。ご夫

婦がいなかったら、早い時期にうちは消えてなくなっていただろう。その複写センターも特許公報の電子化によって後年、店じまいすることになる、店じまいの辛さはあとで書くことにする。

ところで特許出願管理ソフトの新商品であるが、せっかく完成してもカタログをつくるお金がない、お客さんにデモンストレーションをする場所もない。肝心かなめのパソコンが無い。要するに話にならんのである。急にお客から商品を見てみたいと言われても、それは困る。

高島平にあるレンタル屋からパソコンを運んできては、その都度デモをすることにした。しかし、そんなことをいつまでも続けていられないので、姉に出世払いということで定期貯金を解約してパソコンを一式取り揃えてもらった。当時のパソコンは非常に高かったのである。

新ソフトをお粗末なチラシでPRするのだが、これが大変な反響があって、けっこう売れるのである。しかしバグが出て、その処理も大変だった。新商品も出せたし、ここらでどうにかしようと思いついて即戦力になりそうなベテラン営業マンを雇ってみたが、ちっとも働かないので、アルバイトの連中からも馬鹿にされて、ついに追い出されてしまう始末である。

H社長は、ここでついにギブアップ。たしか累積損が3000万近く、あったと思う。それにしてもH社長の金策能力は抜群である。うちのような会社に貸す方も貸すほうである。妙な処で感心するしかない。しかし、いよいよ借りるところがなくなって、両手を上げたというわけである。本業の存続にも影響する。「矢間ちゃん、後は頼む」となった。こうして42歳、男の厄年に私は社長となった。もうこれ以上悪いことはないだろう、それにしてもどうやって借金を返すのだ。

6.身のほどを知った経営に徹する

私は42歳、男の厄年に社長となった。もうこれ以上悪いことは起こらないであろう、と念仏を唱えるしかない。そして自分の身の丈を越えない「身のほど経営」を経営方針とした。身のほどを知って粘り強いこう、と決めた。むしろ私にとって厄年は、縁起の良いものと思えた。

第一号の社員は「この会社なら自分のペースで好き勝手に、遊びながら仕事ができる」と踏んだに違いない。本人は学校の先生でもやるつもりであったようだ。しかし大学を中退し、うちに居ついた。第二号の社員は「この会社ならすぐに出世が出来て、威張れそうだ」というのが入社同動機である。第三号の社員は「こんな汚い事務所は整理整頓も必要なし、しか

も秩序の無い、ハチャメチャな会社、オレにぴったりだ」とすっかり気に入ったようである。

連中が日本アイアールに居つく動機は、何れもズレているけど、取りあえず会社は落ち着き始めた。社員もアルバイトさんも増え、お客も増えていった。ただし借金は減らない。私は社長になってからは、死物狂いで働いた。その働きぶりは、リコーにいた時と、比べようもない。リコーさんでお世話になっている時に、もっと真面目に働いていれば追い出される事はなかったのに。

7.「身のほど経営の三原則」

うちは「知財コンサルティング業」を勝手に名乗り宣言した。単なる「コピー屋さん」ではないぞ、という意思表示でもあった。早い話が「お客さんの立場になって営業する」という当たり前の事を実行しようということは何も目新しいものではない。つまりこちらの都合でビジネスをするのではなく、相手の都合に合わせてビジネスをするのが肝心であるということだ。但し能力以上の無理をして、相手に迷惑をかけるようなことは絶対にしてはいけない。うちでやれることを、やれそうなことを徹していく姿勢が大事なのである。

うちは、あくまで“身のほど”を知った経営をやっていくだけである。背伸びも似合わないし、萎縮するのも見当違いである。いまの実力に合った方法論を選び、将来に結びつくようなところで、堂々と業績を上げていくやり方をするしかない。そこで私は「身のほど経営の三原則」を掲げ再出発することにしたのだ。

1. 本業に徹すること、自分達の働き場所を間違えない！

「花が咲く咲かないは時の運、しっかり根ついていればいつかは芽が出る」。会社経営をしていればどんな風が吹くかは分からない。せっかく芽がでて台風が来れば花は咲かない。しかし根ついていれば次の年には芽が出て花が咲くであろう。

2. 金が無い方が、物事が良くみえる！

「最小の金で最大の知恵をだす、進歩も退廃も金次第」。身体と心と頭は幾ら使っても金がかからずタダである。しかも人間の欲はキリがない。金に囚われるとかならず失うものがでる。金がないと見栄もはれない。自分をさらけだすしかない。開き直ると随分と気が楽になる。

3. 人のゴツタ煮こそ、いい味がでる！

「人に不足を言ったらキリがない、人の取り得を伸ばして、みんなで幸せになろう」人と自分は違う。うちの社員だってうちで働く動機は皆ちがう。例えズレていようが一向に構わないのである。

第4章 人は、それを“苦難”と呼ぶが

1. 極貧だけど偏らず

私は人間としては打たれ強いほうに入るのではないかと思う。なにしろ前章で触れたように非常に貧しい育ちなので、先が見えない中で四苦八苦してきた経験ばかりである。普通そんな経験ばかりしていれば、金の亡者になったり、人間不信の専制君主になってもよさそうなものだが、幸いどちらにも転がらずにすんだ。おそらく貧しいながらも楽しい家族だったり、つらいながらも優しい同僚たちに恵まれたから、偏った人間にならずに済んだのかもしれない。

この章では、自分の過去について語っていこうと思う。なんでお前の歴史なんか読まんと「アカンはや」とおっしゃる方もきつというはずである。実にごもつともである。しかし、前章で自分が述べたことは、この章で述べる「バックボーン」があったからだ、分かっていただけなければ、起承転結がつかないので、ご勘弁を願いたい。

前章で“身のほど”をわきまえる話をした。それが宗旨変えのできないほど、私の性分に合ったものだということも述べた。つらつら思うに、私の過去の経験が私にそうさせているらしいのだ。

2. 生活保護家庭

8歳の時、うちの家族は生活保護の対象になった。4つあった部屋のうち2つは間貸しをした。よくあんな板囲いのオンボロ家で、間借りをする人がいたものだと感心するが、当時は酷い住宅事情であったから借り手もいたのであろう。人に部屋を貸しながら生活保護を受けていたところをみると、遊ばせておくよりはマシといった程度の部屋代だったのではないかと思われる。

中学を出たばかりの上の姉は、近くの小学校の先生の家で女中さんをやっていた。暇な時にはおふくろと一緒に私も連れ立って、蒸かしのイモまんじゅうを売り歩いたことがある。下の姉はまだ中学生だったが、近所の子供の子守りなどで小銭を稼いでノートや鉛筆ぐらいは買っていたようだ。近所の人々が助け合って生きてきた良き時代である。

私は昭和19年の3月の早生まれなので、昭和26年に小学校に入るべきだったのに、8

歳になってからの春に入学した。つまり1年遅れの入学である。役所の手続きミスかも知れない。それにしても役所に確認もしないで一年間も放って置いたおふくろの神経が凄いもんあります。

しかし、心は躍ってこない。晴れがましい学生服もなければ、きらびやかなランドセルもなかったのである。勿論、ノートも教科書もない。こんなんでも学校続けられるのかなあ、と小さな胸を痛めたものである。

あとで分かったことだが生活保護の家庭は学校の費用一切が免除され、給食もタダで食べさせてくれた。どういうわけか生徒名簿の自分の欄には赤線が引かれており集金対象から外されていた、恥ずかしいのと屈辱なもので、いたたまれない思いだった。わざと給食費のことをからかう奴が出てきた。「矢間は給食費も払わない貧乏人だ！」いま流行りの苛めである。

私の方針は決まった。放っとけば、いつまでも嘲笑が続くことになる。それを止めさせるには、腕力である。目標はリッパな、ガキ大将になることである。勉強には目もくれないで、喧嘩に明け暮れて、晴れて番長格にのし上がった。兄貴と、その友達と相撲することで足腰が強くなったのであろう。級友と相撲をして投げ飛ばすことで、彼らを黙らせた。そのかわり一番の劣等生でもある。正面きって、からかう奴がいなくなったぶん精神的には良かったわけで、劣等生の身分も致し方なかった。

3.新聞配達

小学校4年の時には、新聞配達を始めていた。中学生になった兄貴が既に新聞配達をしていてせいでもある。。お前も少しは稼げ、と言うことで引きずり込まれた訳だ。1ヵ月まるまる働いて、800円。それを、おふくろにそっくり渡していた。おふくろの喜ぶ顔を見るのがうれしくて、自分で使うなんていう発想は元々無い。もっとお金があれば、おふくろは「もっと、もっと喜ぶだろうな」そんなことをずっと思っていた。

新聞配達の給料を渡す日に、おふくろはいつも5円の大きなアメ玉を買ってくれた。アメ玉があんなに美味しいものとは思わなかった。ひと月がんばれば、またあのアメ玉が食えると思うと、やる気が違った。結局、新聞配達は中学を終えるまで続けた。雨降りの新聞配達は、厳しかった。特に冬は、雨靴なんてなかったので減り尽くしたアナのあいた運動靴から水が滲み込んで「ビチャビチャ」になる。傘は重たい番傘（竹の骨で油紙を張った傘）で、子供が持つには大きすぎた。自分が濡れても新聞を濡らせるわけにはいかない。しかし、不思議と新聞配達がきつくて嫌だと思ったことがない

子供の生きていく力とは、本当にすごいと思う。大人なら途中で投げ出すようなことを黙々とやり遂げる。しかも、それが辛そうでもないのだから、不思議だ。子供が持っているあの能力をそのまま大人になっても持ち続けられれば、不可能なことは何もないような気がする。むしろ新聞配達でつらかったのは、途中で会う学校の友達である。貧乏は承知していても、再確認させられるのが嫌だったのだと思う。特に憧れの「女の子」の家への配達は気をつかった。会わない事を祈るだけだ。会った時は投げつけるようにして渡してすばやく逃げるしかない。

『ちょっと自慢話』：下関市長から「あんたはエライ！」という主旨の表彰状をもらった。今も大事に飾ってある。うちの者は、表彰状の内容なんて関心はない。表彰状の古さに感動しているだけで、まるで骨董品あつかいである。

4.働きながら夜間高校へ

私は中学校に入っても勉強は、一切やらなかった。それでも学業成績は中の「チヨイ下」というところであった。世の中は広いものである。さすが中学校である。いろんな地域からいろんな生徒が集まるぶん「オレより酷い劣等性がほかにいるもんだ」と妙な感心をしたの覚えている。

昭和35年に中学を無事に卒業した。まだ高校、大学への進学率の低かった時代なので、中学卒だからといって引け目を感じることはなかった。日本も高度成長に差ししかかった頃で、人手の欲しかった時代である。私とすれば、安定した大きな企業で働いてみたかった。雨風が吹くと屋根がガタガタいうようなボロ会社では、今までの生活と同じである。

当時、下関市の大手企業では神戸製鋼所と三菱造船所が中学卒の養成工を募集していた。学校の成績が悪かったので、受かるはずがないと思いながらも、三菱造船所を受けることにした。なぜか一番苦手な一次の学科試験に合格した。「オレも満更でない！」不思議な気持ちである。

数日経って、最終テストである面接試験を受けに行った。初めて三菱造船所の正門の前に立って「すげえ〜デッカイ工場だなあ」と感動した。オレもいよいよこの工場で働くことができるのか、もしそうなれば痛快である。みんな羨ましがらるだろうな、と気分が高揚した。

ところが、結果は不合格に終わった。おそらく片親であること、兄や姉がロクな仕事に就いていないことなどが、マイナスとなったのではないだろうか。（それともオレの態度が悪

かったのかな?) やっぱり高校ぐらい出ておかないと、何かと不便かもしれないと思い直して、働きながら高校へ行くことを決心した。このような決断は、早くて簡単、実に単純である。

こんな按配で昼は三菱造船所の下請けの会社で丁稚奉公をやり、夜は下関工業高校定時制機械科に通うことになった。下請けの会社は三菱造船所の中にあった。気分は憧れの会社に通っている格好だが、内実はまったく違ったわけである。

てなことで三菱造船所とはご縁がなかったが、あのまま三菱造船所に入っていたら、日本アイアールは創業されていなかったはずだ。希望する高校、大学、企業に入れず落ち込んだり、嘆いたりする人がいるようだが、これも「ご縁」である。ただ縁がなかっただけで落ち込む必要は何もない。ただ「ご縁」に出会ったときは、その「ご縁」を大事にすればよいわけだ。詰まるところ「ご縁」とどう向き合うかが、其の人の人生を決める。しかし、どんな良い「ご縁」に出会ってもそれに気がつかない「デクの坊」がいる。実に勿体無いことである。

5.自分の金で気兼ねなく学校に行ける！

丁稚奉公先の下請け会社は三菱下関造船所の中に「下請け業者部落」がある。三菱下関造船所は、下関市彦島の江の浦にあった。彦島と下関市街は橋で結ばれていた。佐々木小次郎と宮本武蔵の決闘場として有名な巖流島がすぐ近くにある。目の前である。

当時、造船所に通う人は下関駅バス停からバスに乗って通勤していた。我が家から下関駅バス停まで徒歩20分掛かる。そこからバスだと20~30分で行けたが、そのバス代がなかったので、割安の路面電車を使って通勤することにした。(当時は会社から交通費は出ない。自己負担である。) 朝早く起きなければならず、家を出るのが6時半である。

電車の間隔は12、3分だった。朝が早いので、座って行くことができた。しかし電車はノロノロ運転で、スピードが遅いだけでなく赤信号で止まるので、座っていても落ち着かなかったものである。終点の彦島口に着くと、そこから江の浦まで20分、テクテクと歩いて行かなくてはならなかった。すると、造船所に着くのが8時少し前で、着替えをしていると、ほんとにギリギリの時間となった。

会社では船底の錆び落とし、船舶エンジンやボイラーの掃除などをやらされたが、職人たちの使い走りが主な仕事だった。1日中、広い造船所の中を走り回ったものである。下請け業者だから、工具を借りるのにも、部品を出庫して貰うにも、担当技師の承認のハンコが必要である。その手続きは嫌になるほど面倒くさかった。造船所の中をペコペコと頭をさげながら走り回っていた印象しかない。

5時に仕事が引けると、今度は学校である。5時20分から8時50分までの授業はそれなりに面白かったが、睡魔が襲ってくると、ひとたまりもなく眠りに落ちた。それでも「自分が稼いだ金で学校に来ているんだ。今度こそ、誰に遠慮もなく勉強ができるんだ」と思うと、自然と授業が疎かにできなくなった。因みに4年間を皆勤した。中学時代と比べると、格段に真面目になった。

下関工業高校は下関の安岡という地にあった。下関駅から山陰線に乗って30分ぐらい要したと記憶している。定時制は彦島中学校の中に「下関工業高校彦島分校」として間借りをしていたのである。定時制には機械科しかなく定員40名であった。生徒の質は極めて高く、教員たちは「彦島分校」に誇りを持っていた。なぜなら本校の生徒達に負けない優秀な生徒が集まっていたのだ。

神戸製鋼所、三菱下関造船所、林兼造船所、三井東洋高压といった、下関を代表する大企業の養成工達が主な生徒であった。中でも神戸製鋼所は、山口県下の中学校から養成工を求め、10名しか採らない。そして会社負担で学校に行かせていたのである。この中に下関工業高等学校の全受験生で、トップ成績で入学してきた生徒も混じっている。

働きながらの勉強が終わると、ホッと肩の力を抜いた。1人2役を必死に演じているような毎日だった。まるで自分にのしかかってくる義務を、日々払いのけているような気持ちだったのである。当時の日給が180円、1ヵ月まるまる働いて4000円ぐらいだった。4年間、とにかくこの生活を続ければ、次に新しいことができるはずだ、大きな会社にも勤められるかもしれない、と思っていた。

自分たちの世代は、日本がどんどん成長を遂げるのと歩調を合わせて生きてきた世代である。努力をすれば、きっとそれが報われるという思いが非常に強い世代である。そうでなければ、あんなに必死には生きてこなかったと、いまになって思う。

社会人になって嬉しいことがもう一つできた。それは健康保険で耳の治療がやっと出来るようになったことである

6.風呂焚きのボイラーマン

私が中学を卒業した年の4月から、生活保護も返上していた。貧しいには貧しかったが、なんとか食べて、なんとか着て、普通の家庭に近づきつつあった。憲法が晴れやかにうたった「文化的な生活」には遠かったが、我が家にも笑いが戻ってきて、慣れない生活を始めていた自分には、このような家庭の変化が救いだった。

2年生の新学期を前に、会社を替わることになった。定時制だと、稼ぎ時に融通がきかないと敬遠されるようになったからである。当時、夜学に通うのを快く思わない風潮があった。新しい職場は、定時制に通う学生アルバイトを求めている。これで大手を振って学校に通えることになった。高校卒業まで、その会社にお世話になった。アルバイトであったが、社会保険も入れてくれたし、通勤バス代もくれた。

アルバイトなので決まった仕事があったわけではない。初めはプロパンガスの「充填工」ということだったが、工場内の掃除や、セメントを練ってブロック塀の修理をしたり、大きなガスタンクの上でペンキの塗り替えを、やったり、あげくの果てには従業員用の風呂焚きまでやらされた。よくもまあこんなにつまらない仕事ばかりあるものだと感心するぐらいつまらない仕事ばかりだった。

なかでも嫌だったのが、ボイラーマンの仕事である。これは毎日の日課で、ボイラーは石炭式で15分おきぐらいに石炭をくべなければならなかった。もちろんボイラーの掃除も、灰の処理も私の仕事だった。ボイラーは、工作課の人間が「こんなもんでなんとか沸くだろう」という調子でカンカンと作った物だから、非常に扱いにくいし、火のつきも悪かった。

雨の降った日が最悪で、燃やす材木が湿って言うことを効かないし、煙突も雨に濡れて熱を奪ってしまう。ボイラーは気紛れで、大変早く沸いてしまうこともあれば、途中で火が消えてしまうこともあって、適当な湯加減にするには相当に高度な技が必要だった。そのうちに、タオルで覆面をして煙突掃除をする姿も板について、私のアルバイトの中身は完全に雑役夫となった。

新しい職場は、先の江之浦地区より更にバスで10分掛かる福浦地区にあった。この地区は海の傍で辺鄙なところである。高圧ガス工場で酸素ガスを主に生産していた。例え爆発事故を起こしても周りに被害は及ばず工場だけが自壊すれば済む事である。ただし其の時は「俺は一体どうなるのか？」そこまでは深く考えていなかったようだ

7.今度は夜間大学へ

昭和39年、東京オリンピックのあった年である。年が明けても、憧れの就職口が見つからなかった。憧れの神戸製鋼所や三菱造船所といった大きな会社への就職は定時制卒ではとても無理である。高校さえ出れば、なんとかなると思っていた私が甘かった。それなら、次は大学を出てやろう、と頭を切り替えた。なんとというか、単純な便利な頭である。

近くには夜間の大学はない。こうなれば一気に東京へ行くしかない。歌手のフランク永井が甘い声で「♪有楽町で逢いましょう♪」と歌っていたあの東京へ、一度は行ってみたいと思っていた東京である。東京の夜間大学を卒業して、今度こそいい会社に入ろうと決めた。

大学に入るにも、まず先立つものはお金である。昼間の雑役夫の仕事が終わると、学校、そして夜中の11時から午前3時まで、下関魚港で沖仲仕のアルバイトをやった。腰に手鉤をぶらさげ、頭にはタオルを巻いて、生臭いトロール箱を貨車まで運んだ。岩壁と小さな漁船の間かけられた細い板の上を、ゆらゆらと行き来するのは、あまり気持ちのいいものではなかった。（今では労働基準法違反だ）

冬の沖仲仕の仕事は、ほかの季節に増して厳しい。箱に詰められた氷の冷たさが、空気の寒さ以上に身にしみた。日当は500円ぐらいだったと思う。働きがいのある額だった。

梅が散り桜のつぼみが見えはじめる弥生3月、私は単身上京した。下関から22時間の急行列車の旅である。九州からの特急列車は「あさかぜ号、富士号、みづほ号」とたくさんあったけど、特急列車に乗る金は無い。仕方がない急行の「長州号」で22時間掛けて上京した。

8.あゝ上野駅

目指す大学は、神奈川県川崎市にある法政大学短期大学部機械科である。私自を雇ってくれた鍛冶屋（鍛造工場）が川崎市内にあったのと、短期大学部であれば2年の通学で済むという2つの理由であった。突然の思いつきで大学進学を決めたわけだから他大学の情報は持っていない。もちろん、土地勘もない。

また慣れない土地で働きながらの4年間となれば、ちょっと「しんどい」ものがある。だから法政大学短期大学部機械科は、私のニーズにピッタリであったわけだ。これも「縁」である。勉強するのが目的ではない。取りあえず卒業証書が必要なのである。なんと言う不純な動機であろうか。所詮、人間はご都合主義である。幾らリッパなことを言ってもコロリと変わるのである。だから、日頃からリッパなことは言えない。

それにしても、ふるさとを離れることが、こんなに寂しいことだとは思わなかった。いつもの見慣れた風景がない。ボロ家ながら、学校から帰るのを待っているおふくろもいない。兄や姉もいない。本当に一人で東京にやってきたんだ、と落ち込むことが多くなった。つまり、ホームシックにかかったわけだ。

井沢八郎（故人）の歌で「あゝ上野駅」というのが流行っていた頃である。これは集団就職で上京した人たちへの応援歌である。その曲を歌ってくれる職人が同じ寮にいた。かれは青森から集団就職してきたのである。年は25歳ぐらいであろうか、歌はとても上手かった。NHKのノド自慢で3つの鐘を鳴らしたそうだ。酒が入ると必ず、この歌と井沢八郎の男ポイ歌を聞かせてくれたものだ。特にこの歌が好きであった。そして何度も何度も聴いた。

♪あゝ上野はオイラの心の駅だ

くじけちゃならない

人生があの日ここから始まった・・・♪

いまでも目ん玉がジワーンと熱くなってくる。

因みに自分の下車駅は上野ではなく川崎であった。ふるさとの香りを乗せて到着する上野駅と競輪、競馬、ソープランドの香りを発する川崎とのギャップは余りのも大きい。しかし、ふるさとを離れた寂しさは誰も同じであったに違いない。

9.危ない仕事

鍛冶屋の仕事は始まりが8時。職人さんというのはいい加減なもので、勝手に会社を休むので、その日になってみないと、どこで仕事をするか分からない。（鍛造ハンマー毎に班が形成されている）。見習工である私は金型保守班という予備軍に配属されていた。どこの班に飛ばされるか、その日になって見なければ分からない。私にとっては大きな問題である。

運悪く真面目な班長さんのところに回されると、休憩する暇も与えてくれない。私は自から進んでプレスバリ取りをやることにした。勝手にプレスのスイッチを入れると、「おい、今日もプレスやるんか、プレスだけをやっているよ、ハンマー打ちが覚えられんぞ！」と心配してくれる。しかしプレスの方が気楽で安全である。ハンマー打ちは、とても危険である。ハンマー打ちだけは覚える気がない。何故ならちょっと間違えば、指の2、3本は「ぐしゃっと」潰れてしまう危険な仕事である。指を失った職人さんはゴロゴロしている。ヤクザに指をつめられたわけではない。ハンマー打ちは、とても怖くて興味を示さなかった。というよりは逃げまわっていたのである。

そんな私の態度が気に入らない職人さんがいて当然である。その職人さんに捕まった日は大変である。「早く材料を出せ！オレが根性無しの矢間を鍛えてやる！」てなことになるのだ。炉の中から真っ赤に熱せられた材料が取り出される。ハンマー叩きの助手が、それを火バシで持ち上げて金型にうまく入れる。そしていよいよエアハンマーで「どっか〜んどっか〜ん」と叩きはじめる。凄まじい迫力である。スケール（火の粉）が一気に飛び散るのだ。

まるで花火のようである。

材料が金型にくっつかないように、助手がタイミングを見て油を塗りつけるのだが、これがとても危険なのである。（餅つきをイメージしてくれば良い）何回か繰り返すうちに製品ができ上がってくる。ハンマーで叩き終わると、いよいよ私の仕事が始まる。プレスでのバリ取り作業である。私は打ち上がったばかりの製品を火バシでひょいと持ち上げ、プレスの金型にはめ込んで、プレスのボタンを押す。プレスは「ガッシャン」と一気にバリを抜き取ってしまう。この時に、製品をうまく金型にはめ込んでいないと、製品が「オシャカ」に成るだけでなくバリ取りの金型も壊れて大変なことになる。

型がうまく抜けると、製品を火バシに挟んでそっと箱に入れるのだが、まだ柔らかく傷がつきやすい。これで一通りの仕事は終わりなのだが、息もつかないうちに次から次へ材料が流れてくるので、また同じことを一からやる始めるわけである。こういう単純で危険な仕事をしている人たちが、実は日本の経済成長を支えてきたわけである。自分もその端くれにいたのだが、がんばる気にはなれなかった。

職人さんたちは実に気まぐれである。休む理由はお酒を飲んで起きれないだけでなく、競輪があれば休む。またどこかで競馬、競艇、オートレースがあれば出かけていくのだ。其の日になって見ないと班が組めないのである。製造課長と職長が寮まで押しかけて嫌がる職人を引っ張り出すのだが、すでに抜け殻の時は悲惨である。製造課長、職長も自らハンマーを叩くしかない。さすがはベテラン、彼らのハンマー捌きは見事である。その日の生産量と私の疲れが確実に増えるのが困る。

ハンマーの大きさによって班を編成する人数は違うが、欠員の出ない班も有った。班長さんのマネジメント力の差かも。1-3トンが小型ハンマーで4人、5-10トンが中型ハンマーで5-6人、20-30トンが大型ハンマーで7-8人だったかな。この他に小型鍛造品の多量生産を目指した最新式3000トンプレスがあった。工程の多くが自動化され操作が難しいのか工業高校を出たエリートが責任者になっていた。若いのに随分と威張っていた気がする。「このプレス機を動かせるのは工業高校を出た自分しかいない」ということであろう。

10.日本経済の底辺を支えた現場労働者

ハンマーの野郎、壊れろ、壊れちまえーと念力を掛けながら仕事をするようになる。時に念力が通じてハンマーが壊れた時は、小躍りするほど嬉しかったものだ。確かに「もの作り日本」の底辺を支えているのかもしれないが、つらい仕事であることも確かなのだ。

念力が通じない日は、流れ作業の非人間的なペースに追われて、クタクタになるまで働か

される。ある大手自動車工場は、流れ作業をする工員の動きをストップウォッチでチェックして、ベルトコンベアーのスピードを上げたそうである。そんな人間を馬鹿にしたような会社は、いずれ問題を起こすだろうと見てきたが、ドッコイ更に成長し続けている。

しかし思うに、会社の成長を支えているのは現場で働く労働者である。彼らが壊れたり造反した時に日本経済は間違いなく衰退する。もの作りをしている労働者が壊れれば欠陥品の製品が生まれるのは当然である。

能書きはさておいて、話を先に進めよう。「やすみましようよ。オレ、疲れたすよ」と休憩のおねだりをして、
「バカヤロー、今日はハンマーの調子がいいんだ。覚悟してろ！」とどなり返されるのがオチである。「そんなにやってもしょうがないじゃないですか」「バカを言え。数字を上げないとS課長が上に叱られて困るんだ、オレはS課長には恩義がある、わかったか！」そんなこと知るかい「そんなのオレに関係ないけどなあ」ブツブツ言いながらバリを取っていると、ヘルメットの上から火バシが飛んでくる。「バッキヤロー、オレが一生懸命やってるのにガタガタ言わずにやれ！」こんな状態、決して長く続くわけがない。大学1年の終わりに幸運にも、リコーに転職することができた。

これでやっと日本アイアールにつながる登山口までやってきたことになる。ようやく川崎の危険な流れ作業から銀座のど真ん中で仕事着としてブレザーまで支給される有名会社に入ることができたのである。念願かなって大きな企業の末端にもぐり込んだ、その喜びはいかばかりか。相変わらずの夜学通いだったが、1つレベルが違ったような気持ちになったのは確かである。汚い作業服から開放された感動は、いまでも忘れないでいる

第5章

大きな会社の、小さな組織の悲哀を味わった

1. サラリーマンとしての出発

リコーに入社できたのは、「事務機のサービスマン求む」という新聞広告を見て応募したところ、運よく学科試験と面接試験に通ったからである。面接官はナマズによく似た顔のSさんという変わった名前の人だった。Sさんはリコー東京サービスセンターの所長である。面接で、やる気だけは誰にも負けないから、ぜひ雇ってほしいと頼み込んだ。後で聞いたところでは、Sさんも夜間大学出身で、そこが気に入られたみたいである。やっと学歴が役に立った一例である。といっても、これがSさんでなかったら、相変わらず何の役にも立たなかったかもしれない。これも縁である、Sさんに出会えて私は運を貰ったのである。

私が運良くリコーに入社できたのは他にも理由があった。当時のリコーはある事件に巻き込まれて業績も芳しくなく、辞めていく社員もいたらしい。実に勿体無い事をする人がいるもんだ。去る者もいれば、来る者もいる、というわけで私のリコーマンとしての人生が始まった。

Sさんは確か32、3歳、怒るとものすごく怖い人だった。しかも大変な「飲んべえ」である。我々からしてみれば長屋に住んでる大工の棟梁みたいな存在だったに違いあるまい。しかし、Sさんに叱られても、全く嫌な思いはしなかった。

私の仕事は新聞広告に偽りなしで、故障をした複写機（当時はジアゾ方式でリコピーと総称していた）の修理である。都内の「あちらこちら」へと出かけて行く楽しい仕事である。うまく修理ができれば嬉しいし、上手くできなければお客さんの顔が曇る。技術不足で先輩の手を煩わす事が多かったが、数ヶ月で何とか一人立ちすることができた。

当時の複写機は、高度な技術が集積されていないので修理を覚えるのは難しくはなかった。光源の水銀灯を使うための変圧器、熱くなるので冷やす為のファンモータ、焼き付け速度を変えるための可動式抵抗器、交流を直流に変える整流器、そして紙を運ぶベルトとローラの組み合わせである。壊れる個所も消耗部品も決まっている。いまの複写機であれば、私は技術に追いつけずリストラされていたであろう。

リコー東京サービスセンターで働きながら法政大学短期学部の夜間を卒業し、またしても懲りずに芝浦工業大学の二部機械工学科3年生に編入した（芝浦工大の二部は5年制である）。Sさんは私には随分と目をかけてくれて。私はリコピーのサービスマンの養成所みたいなところで先生役をやらせてくれた。

その頃は、心に余裕ができていたのであろう。私好みのふくよかな、お尻の大きな（安産型）女子事務員と付き合っていた。何度かデートを重ねて、例の有楽町で逢いましょうを実行した。しかし結局は、この女性に振られることになった。そうになると、なんとなく東京サービスセンターには居るのが辛くて、どこか違う部署で働きたいな、できれば海外にでも行きたいなあ、という気持ちになった。

2.造反有理

Sさんは私の希望を聞いて、貿易部の海外技術サービス係（発足したての新しい部署）の仕事を探してきてくれた。私は本当に良い人に恵まれた。まだ夜間大学は1年残っていたが、卒業すれば海外へ行けるかもしれない、とその話に飛びついた。その部署は、海外向けに保守マニュアルを作ったり、サービス部品を調達するのが主な仕事だった。私が配属された頃からリコーの電子リコピーは、どんどん輸出が増え、技術サービス係は海外サービス課に昇格した。

この電子リコピーは「湿式現像方式」と呼ばれて画期的な商品であった。リコーが海外から技術導入し、国産化に成功した最大のヒット商品であった。電子複写機は、もともとアメリカの発明だが、とにかく大きくて場所を取り、且つ高価で使い勝手も悪かった。リコーは、その後も改良を加え続け使い易さと小型化に成功した。アメリカ製造業の競争力を弱めて行くその端緒がこの時期になる。

海外サービス課が一気に大きくなると、別の部署の係長が昇格して課長となってやって来た。この人、思わぬ出世で、すっかり「はしゃいで」しまったのだ。創設時から海外技術サービス係にいた我々を、サービス部品係として部品倉庫に閉じ込めてしまったのである。一方で、カッコ良く技術サービス係を設立し、あっちこっちから外部募集、社内スカウトをいわず自分の好きなやつばかり集めてきたのである。当然、海外出張組はサービス部品係ではなくて、技術サービス係のほうがやることになる。

そのうち技術サービス係の連中までも同情してくれるほどに、その課長のやりたい放題が目立ってきた。さすがに優しい(?)私も頭にきて、人事課長にねじ込んだのである。人事

課長は私の話に驚いて、緊急にみんなの意見を聞く機会を設けてくれた。その場には、なぜか専務も同席した。私は決して臆することなく、正々堂々(?)と部下の扱いが公平でないことの不満をぶつけた。私の意見に同調して応援してくれた人、触らぬが神で遠巻きに眺める人と、人はさまざまである。

課長はあえなく左遷である。私のご丁寧にも送別会の幹事をやり、自ら、♪別れることはつらいけど、仕方がないんだ 君のため♪、と、星影のワルツを歌って送り出した。ちょっと度が過ぎたかもしれないが、あのまま放っておくことは我慢ならなかった。それよりも、わが身を追い出す連中が催す送別会でありながら、形だからと出てくるサラリーマンの性、悲しいものがあります。

3.状態はもっとまずくなった

次にやってきた課長は、「万年係長」間違い無いと噂された人の昇格である。この時代は「人材」イコール「年功」みたいな部分があった。国内のサービス部品課の係長から苦節の栄転である。造反を起こしたのは、海外サービス部品係の不満連中である。同じサービス部品の出身であれば、心が通じて不満分子を上手く丸め込めるであろうという人事の狙いが透けて見える。

ところが世の中うまくはいかない。新しい課長は我々のクーデタ事件のいきさつを全部、知り得ていた。だから、我々に近寄っては来なかったのである。とにかく2度と危険物が爆発しないように、ただそれだけである。肝心の私の仕事は、直訴でも変わらず、倉庫で来る日も来る日も、部品を数えて袋に詰めて梱包するだけの繰り返しである。たまに部長が銀座事務所から来て励ましてはくれる「縁の下の仕事だけど頑張ってください」と、この励ましも2、3日と持たない。

人の首が1つ飛んでも現状は変わらずである。新しい課長は危険なものに触れるのが嫌で、日が経っても近づいてはこない。状況は変わらなかったのではなく、もっとまずくなったといったほうが正解かもしれない。

もう人事課にねじ込むことも、上の人に頼み込むこともできない、自分でここから脱出することを画策しなければならない。そのきっかけになりそうな男がいた。私が入っていたリコーの寮に、Kという馬面した背の高い男がいた。この男、子会社のRE社から水道メーター、プロパンガス(LPG)メーターの新商品開発を計画するために、リコーの商品企画部に戻っていた。

私は、プロパンガスに詳しいから仲間に入れてくれ、とKに頼んだ。Kは、「水道・プロ

パンガス（LPG）メータ」の品質保証体制だとか市場でのクレーム処理といったサービス部門を見れる人間を探していたらしく、丁度そこに私がはまることになった。Kは、私を営業総括部計量器課に推薦してくれた。夜間高校に通う為に高圧ガス製造会社にアルバイトしていたことが役に立った。

配属は営業総括部のサービス管理課というところで、計量器のサービスを担当した。計量器のことを知っている人間はリコーには居ない。だから勝手に何でもできるという願ってもない環境であった。こういった状況は、私にはぴったりみたいで、メチャ張り切って仕事をした。サービス管理課長も鷹揚な人で、「ワシは、リコピー以外は分からんからお前に任せる」といった調子だった。これで私は、ますます図に乗ってしまった。

4.初めてみた猛烈営業マン

営業総括部計量器課に、川内という猛烈な営業マンがいた。営業総括部計量器課といっても課長と水道メーター担当N氏、ガスメーター担当の川内氏、それと女子事務員の4人の小世帯である。私は川内の影響をモロに受けることになる。彼は物を売るために生まれてきたような男で、眼鏡の奥で目がキラキラと輝いていた。顔は、コメディアン俳優の伊東四朗に何処か似ている。おそらくお客は、あの目ん玉に吸い寄せられて思わず注文書にハンコを押してしまったのではないだろうか。

かつて彼のいた山口県の徳山営業所だけが、頭抜けて計量器の売上成績が良かった。おかげで我がふるさと山口県は、川内のせいでリコーガスメーターばかりとなった。本社の営業総括部長をはじめ、どこの支店長も川内の名前を知ることになった。「何故、山口県が売れて他県は売れないのか」てなことで彼は晴れて本社の営業総括部計量器課のスタッフとして迎えられたわけだ。そして全国の営業マンを指導することになった。実績を引っ提げての登場で、迫力も説得力も違った。

ガスメーターのシェアが全国的にどんどん上がったから本物だ。計量器部門は小さな世帯ながら熱気があった。川内は自分で勝手に次々とチラシや提案書をつくり、現場で手本を見せながら営業マンを指導していった。私がいま盛んに営業資料をつくって情報をどんどん流すのは、川内の直伝である。

私は金魚の糞みたいに彼にくっついて歩いた。おかげであちこちと旅行することができた。それに彼は、「一流の営業マンは何でも一流でなければならん」と言って、うまいもん食って、いいホテルに泊まって、キャバレーなんかで「パー」とやる。殆どが会社の経費で落とすが誰も文句は言えない。実績が違うのである。

お客が断る理由がなくなるまで、川内が徹底的に問題を解決していく「しつこい」手法は、それは見事なものだった。当時、まだ正式に販売していないリモートメーターの試作品まで売ってしまうのだから、とにかくすごい。試作品を承知で買うほうもたいした人だ。恐らく「壊れても矢間が修理するから安心してくれ」と言いくるめたに違いあるまい。

たしかに試作品だから壊れるのは仕方ない。しかし故障などの後始末は全部こちらに回ってくる。御客も試作品だからと覚悟していたと思うが、多分リコーのベンチャー精神に期待してくれたのであろう。製造元のRE社は、まだ試作品段階であるから数人で手作りするしかない。故障が多くなるは当然である。随分と無茶をしたものである。でもこのようなリスクを負いながらも新商品の普及に夢を持って挑戦することは実に面白い。

5.クレーム処理

たとえば、間違えて水溶性のインキを使ったため、水道メーターの文字盤が水に溶けて検針できなくなるという、笑えないほどお粗末なクレームもあった。北海道に売った新商品の遠隔式水道メーターは、特に酷かった。皮肉なことにこの新商品は北海道全土に良く売れた。北海道は寒さのため、冬になると水道管が凍るのでメーターも凍る。そこで、地中1メートルぐらいのところに水道メータを埋めて、地上で検針できるメーターを開発したのである。ところが、作りが定まっていないから、水道メータ本体に着いている発振装置（リードスイッチ）が壊れたのである。

クレーム対策用に改良した新しい発信装置と取り替える作業が、また大変である。雪が溶けるのを待って、RE社からたくさんの人が北海道に渡り、あっちこっちで改良品と取り替えるわけである。私も手伝うわけだが、ツルハシとスコップを持って、大きな穴を掘り地中のメーターを掘り出さなくてはならない。少し掘ると必ず水が滲み出してくる。もう泥だらけで、大変な目にあった。

結局、この処理に3年ぐらいかかったが、北海道に行くのも楽しみであった。クレーム処理といっても幸いに計量ができただけでケガ人や死人は出ない。各市町村の水道部は基本料金だけの徴収で消費者を納得させてくれた。この遠隔式メーターの苦い経験が、高品質の「リコー自動検針システム」として業界をリードすることになった。後年、リコー計量器部門は独立子会社として大発展をとげたと聞いている。

全国で月5000個しか売れないガスメーターのうち、一人で3000個も売っていたとも言われる偉大なるセールスマン川内は、やがてリコーが始める新規事業ファクシミリ部門にプロジェクトサブリーダーとして引き抜かれていった。「矢間ちゃん、後はお前がやれ」とゲタを預けられたが、こちらは営業実績なんてこれっぽっちもない。全国のメーター営業

マンから、どんな評価をされていたのか、見当もつかない。聞いてみる気にもなれない、といったところである。

6.身のほどを知らなかった

先にRE社が作ったリモートメーターの試作品のことに触れたが、実は自分が特許業界と関わりができたのは、そのリモートメーターのお陰といい。お陰といってもプラスの意味合いより、マイナスの意味合いの方が強い。なぜなら、偉大なるセールスマン川内氏の後を継いだ私は、そのリモートメーターで足を引っ張られ、特許情報を扱う部署に逃げ込んだ、というのが真相だからである。

営業経験のない私が、偉そうに第一線のセールスマンを支援する営業総括部という立場になった。不思議なことに、立場が変わっただけで、自分が偉くなったような錯覚に陥った。つまりは身のほどをわきまえなかったことが、悲惨な事態を招くことになったわけである。

私が相手にしていたのは、RE社から転籍した百戦練磨のメータセールスマンばかりである。本来ならば太刀打ちなどできるはずがないのだが、営業総括部という名を借りて、「商品が売れないのは売り方が悪いからだ、いろんな資料を使って頭でセールスをしろ」と川内のモノ真似よろしく叱咤した。舞い上がった馬鹿ほど手のつけられないものはない。

さらに調子に乗って、メーター単体だけの商売は必ず行き詰まる。もっと付加価値のあるメーターを開発して販売する必要がある、とほざきながら、リモートメータを使った自動検針オンラインシステムの販売プロジェクトを勝手に発足させた。そして勝手にリーダーを気取っていたのだから、ノーマルな話である。

リコーは、好きな事をやらせてくれる社風があり大変居心地がいいのである。もちろんやる気さえ有れば、の話である。こんなバラ色の人生、そうあるものではない。私の27歳は有頂天のままに過ぎた。

7.思いがけないトラブル

大手ゼネコン会社と大手倉庫会社が手がけていた茅場町のインテリジェントビルの水道メーターとガスメーターの自動検針システムの注文を受けた。この注文を受けたのはNである。Nは大変な女好きであるが営業の上手い若手社員であった。自動検針システムを営業するために確保した計量器部門の期待の若きエースである。

当時、計量器部門に新卒が配属されることはなかった。「自動検針システムを売るにはこ

れまでの営業マンでは売れない、だから新卒のバリバリを採ってくれたら必ず売る」とハッタリを言って確保した人材である。因みに、この年は3人の新卒が計量器部門に配属された。そして東京、大坂、名古屋の各支店に飛ばしたのである。Nは東京の配属となった、彼は私と同じ山口県下関市の出身である。同じ山口出身でも、おかしな奴はいろいろという。

ある日、突然この男はキャバレーの女と蒸発したまま帰ってこなかったのである。即ちトンズラしたのだ。更にNは、このインテリジェントビル絡みの部材を全く手配をしていないのだ。トンズラした理由はわからないが、部材の手配が面倒で嫌気がさしたのかもしれない。

部長に相談すると、「お前がなんとか処理をしろ」となった。これは当然、そうなるもので異論はない。工事の施工責任者や現場監督者に会って「なんとか納期を延ばしてほしい」と泣そうな顔を作って懇願するが、とても通じる相手ではない。行く所行く所、みんな取りつくしまもない。答えは一つである。“何としてでも納期に間に合わせろ”である。

8.自分の不始末は自分で解決

プロジェクト中の商品は、製造ラインに乗っていないので、工場への発注ひとつとっても大変面倒くさいことになっていた。納期はすぐそこまでに迫っている。納期は絶対に延ばせないのである。

発振装置付きの水道・ガスメーターは、同僚の水道メーター担当N氏がR E社の岡崎工場に交渉して、なんとか期日に合わせる事が出来た。水道メータの担当者Nさんは、義理人情に厚く面倒見が大変良かったので岡崎工場の技術者達に信頼をされていた。ライバルでもある(?)私を助けてくれたのである。いまなら「これ幸い!」ということで更に足を掬われるらしいが、Nさんが岡崎工場の人から信頼されていた理由が分かった。

次はメモリーカウンターである。受注生産なので注文の度に製造ラインを敷き、R E社の社員さんが急遽、組み立てるのである。製造ラインの都合もあるので、普段は2ヵ月前から部品の発注計画を出しておく決まりになっていた。幸いなことに、前回に多めに部品を作ったので、在庫と少量の特定部品の生産をするだけでしのぐことができそうだった。

後はモーターである。メーカーに1週間ぐらいでお願いをすると、数量に不満があるらしく、いい返事が返ってこなかった。それでも頼み込むと、次の大量注文を期待してますと出荷してくれた。これで部品は全部、揃ったことになる。いちばんの問題は、それらの組立てラインである。それを緊急に作ってもらわなくてはならなかった。上司のS課長と一緒に、岐阜県にあるR E社の恵那工場に出かけた。S課長はR E社の出身なので、顔なじみの責任者に無理に頼み込んでいた。

地方工場の人には良い人ばかりで、せっかく東京からS課長が困り果てて頼みに来たんだから、なんとか助けてやろう、ということになった。時計の組立てラインを1本止めて、メモリーカウンターの組立てが始まったのである。日頃から廻りの人を大切にしておかねば、このような無理難題は聞き入れてはくれないであろう。S課長が突然、偉く見えた。日頃は時代遅れのS課長と子馬鹿していた自分が恥ずかしくなった。

300個を10日ぐらいで作るわけだから、大変きつい仕事のはずである。しかも、組立てラインを臨機応変に変えてくれたのだから、RE社という会社は、いま思えば、中々フレキシブルな会社だったのだ。図に乗ったバカ社員（私のこと）の不始末を廻りの人が助けてくれる、そんな優しさがこの時代にはあったのだ。

9. チャレンジ精神が旺盛な零細企業

次は、メモリーカウンターの数値を読み取ってデータを出力させる回路基板の組立てである。電子回路が印刷されているプリント板に、ものすごい量の電子部品をハンダ付けする大変むずかしい仕事である。

これも子会社であるRD社へ発注することになっているのだが、今さらとても間に合わないと断られてしまった。工場長に直談判したが、無駄だった。行き着くところ「工場と作業者を貸すから、お前たちで作ったらどうだ」と言い出した。まさかそんなことが私にできるはずがない。私は電子回路の図面すら読めないインチキ技術者である。作業者に指示なんてできるわけが無い。

「どこか他の会社でやってくれそうなところはないか」と聞くと、横浜緑区の住宅地にあるM電子というRD社の下請けに行ってみると言われた。さっそく行ってみると、M電子は家内工場に毛のはえた20坪程度の作業所しかない零細企業であった。しかし、見たことの無い検査機器や電子部品があちらこちらと散らばり大変むずかしそうな仕事をしていることだけは分かった。社員らしき人は5~7人だったと思う。

返事をくれたのが社長さんだったか否かはハッキリと覚えていない。まだ30歳前で「随分と若い人だな~本当に大丈夫かいな~」というのが正直な印象であった。しかし、はっきりと「その仕事を是非やらせてください。納期はきちんと守ります」と引き受けてくれたのである。私には皆目見当がつかない「電子回路設計図面」を一式、渡してお願いするしか残された道はない。見積もりも取る時間も余裕も無い。幾ら金が掛かってもよいから、とにかく作って欲しいと願うだけである。もし不明な点があれば私ではなくリコーの設計者である

Tさんに聞いてくると、ここは丸投げするしかない。

10.現場職人の技能に驚く

段取りも、とうとう最後の仕上げである。リモートカウンターや電子回路板を収納するパネル（箱）の製作がまだ残っている。200個のリモートカウンターと電子回路を収納した制御板を数枚入れる箱だから、とにかく大きいのである。

インテリジェントビルの中に設置するので、風雨を心配して防水構造にする必要はないが、完全な特注品なので図面がないと板金屋さんに発注ができない。仕方がない、自分で図面を書く（引く）ことにした。図面次第でいい加減なものができるってしまうので、慎重にも慎重に、細かいところまで計算を出して設計した。「製図の芝浦工業大学」と言われた卒業生の面目に掛けて引いた図面は果たして通用するのか。我ながら感心する出来栄えの良い図面ができ上がった。

高さが2.5m、横幅が1.5m、厚さが50cmの箱である。もちろん扉（観音開き）もきちんと付いている。これを持って、大田区蒲田の板金工場に出かけた。この工場はリコーのサービス部品の仕事をやっていたので、優先的に作ってくれることになった。「こんなデッサン箱は初めてだ、図面とおりに作れる保証はない」といきなりやられた。

この図面を見て、「こんな図面じゃよく分からん、実に酷い図面だ、誰が書いたのか」と言う。「私が書いたが書き直さんといけませんか」と訊ねると、「いいよ、適当に作るから」という返事である。

それから図面原作者である私にリサーチが始まるのである。メモリーカウンターはどんな具合にくっつけるのか、電子回路板の保護はどうしているか、制御板のネジ穴はパーツに合わせて現地であけるのか、こんな厚い鉄板で10Rはないだろう、図面どおりに扉を作ってもうまく開閉しない、この部分はワシが適当にやるしかない、といった調子でブツブツ言いながら、図面に赤エンピツで書き込みをしていくのである。私が書いた図面が生きたのは箱の寸法ぐらいで、あとはもうメチャメチャである。

こんなふうにして物を作っていくのか、理論だけの図面なんてこの世界では通用しないんだ、改めてと知った。やはり経験から積み上げた技術・技能にはすごいものがある。

11.自分で作るしかない

数日後、板金工場の社長から「箱ができたから、早く取りに來い、邪魔でしょうがない」と連絡が入った。今度はその箱を鶴見にあるN社の防錆処理工場へ持って行かなくてはならない。ペンキ仕上げ（塗装）をする前にサビが出ないように防錆工場での化学処理をするのが目的である。だが、余りにも箱が大きいので防錆処理工場の工場長に予め電話した。図面で想像した以上に実物は大きく、とてつもなく重いのである。

工場長は、寸法を聞いてビックリ、すっかり弱って頭を抱え込んでしまった。他の仕事に支障が出るらしく「昼間の作業は無理だ！」となった。そこで防錆処理工場の仕事が終わってから、夜中の11時過ぎに箱を持ち込む事にした。工場長と職人さん二人が徹夜で処理をしてくれることになった。明朝までに何事もなかったように巨大な箱を持ち去らねばならないのだ。翌日の操業時間までに運び去らなければ防錆処理工場の操業に迷惑をかけることになる。

板金工場からは、早く引き取りに來い、と督促が来る。とりあえずトラックに積んで、どこかで時間を潰すしかない。箱の引取りと防錆工場への持ち込みはリコー子会社のS運輸に頼んだ。「そんなメチャクチャな仕事なら、オレがやるしかないでしょう、」と同社の古手運転手であるNさんが付き合ってくれた。（Nさんとは、海外サービス部時代にお付き合いがあった）。

箱の引き取りは夕方7時頃までなんとか時間を延ばした。板金屋の社長は「遅いぞ！好きなだけ請求するから覚悟しておけ！」といいながら「お前は頼み方がうまい、断れなかったヨ」と、トラックへの積み込みを手伝ってくれた。そして別れ際に「ちゃんと作ったから安心しな」とニコリである。

運転手のNさんと時間を潰して10時頃に防錆処理工場へ届けた。防錆処理工場では準備宜しく工場長が何種類かの薬品で箱を隅々まで磨いてくれた。その磨き作業が終わると大きな薬品の入ったプール（池みたい大きかった）まで運んで、そこにクレーン吊り浸した。翌日の朝まで、私とNさんは車の中で仮眠をとった。

工場の職人さんたちが出勤して来る前に防錆処理工場を出発して、今度は大田区池上にある塗料屋さんに運び込んだ。そのオヤジも「こんなでっかいもん釜に入るかな」と悩んで、結局は釜をカラッポにして夜に仕事をする事になった。どのように塗装したかは、いまだ定かではない。さんざんてこずらされた箱は、これでようやくでき上がった。しかし、まだ

まだ難問が残っているのだ。

12.いよいよ、一件落着か、

いよいよ最後の仕事である。あっちこっちで頼んだパーツがRD社の秦野工場に集められた。それを我々の手で組立てるしか道はないのである。しかし箱の中の細かい配線作業は、それ相応の技術者でなければできない。私は電子回路の図面を読むことができないから人への指示もできない。

そこで私は人集めをする破目になった。前に所属していたサービス技術部に支援をお願いした。サービス技術部長は自分の話を聞いて「またか！しょうがない奴だな」と呆れ返っていたが2名の電子技術者を応援に出してくれた。今度は品質保証室長に直談判である。室長も、事のいきさつに呆れていたが、これも「リコーの信用に傷がつくとマズイ」ということで応援を出してくれた。

最後は開発部の設計者を口説かねば成らない。開発部長に直談判するしかない。「この納品が成功すると、自動検針メータはメチヤクチャに売れる、」と大法螺を吹くしかない。大法螺と分かっているけど設計者の応援を出してくれた開発部長もエライ！ヒラ社員の私がこんなことを平気でやるのだから、リコーという会社は、実に面白い愉快的な働き甲斐のある会社だった。

全員が泊りがけの必死の作業である。この作業は4日間かかった。やっと納品期日ギリギリの朝に完成である。私はトラックに同乗して茅場町に向かった。新しい商品を作ることがこんなに「しんどい」ことだとは思わなかった。しかし、約束が守れたことに感動した。みんなの力がなければ、単なる大うそつきで終わっていたであろう。それを思うと、ありがたい思いでいっぱいになった。

これで一件は落着したが、自分の上司である部長の一言が気に喰わなかった。「ご苦労さん、二度とやるなよ！」この一言で終わりである。褒めてキャバレーでも連れて行ってくれるかと思ったが甘かった。

キャバレーに行けなかった恨みは恐ろしい。その後は部長の言うことを聞かない可愛くない部下に成長していったのである。いよいよヤバくなる。どこかに飛ばされるかもしれない。こんどは、飛ばされる前に自分から飛べ、である。

13.改めて人脈の大切さを知る

部長が自分のピンチに手助けできなかつたのは理由がある。部長はR E社の出身でリコーでの人脈が無かつたからだと思ふ。R E社への人脈は絶大であっても、リコーでは井の蛙になつていたのかも・・・いま思えば仕方のないことである。幸い私はリコーの中では顔が広がつた。なぜなら私は、悪運が強かつたからだ。リコーには労働組合は無い。そのかわり経営陣と社員代表との「経営懇談会」という組織があつた。私は社員代表として、「経営懇談会」の議長を二年間やらせてもらった。そのお陰で、いろんな職場の人と仲良くなれた。

人のご縁は大切にしなければ成らない、柳生家の家訓に”小才、中才、大才”というのがある。大才は例えすれ違いざまに袖が触れただけでも「貴方と、ご縁がある」とおもう心である。小才とはご縁があつても何も感じない鈍感な人のことをいうらしい。さて能書きこの辺にして、これでやっと登山口から7合目辺りまでやってきた。もう少しで日本アイアールが見えてくる。

第6章

思いつきで作った会社に転進したが

1.自分勝手な性格

いままでの流れを見てもらえば分かるように、私の人生は行き当たりバッタリである。持ち場持ち場で楽しみながら働いてはいるのだが、指図や管理されるのが苦手である。一人で勝手にやるのが好きらしい。ところが、勝手にやっているうちに調子に乗るところがあって、見境が付かなくなる。

日本アイアールという会社も、実は私の気まぐれからできたようなものである。リコーには「人を愛し、仕事を愛し、国を愛す」という三愛精神がある。私は己しか愛せなかった「ハミダシ者」であったようだ。

それでは、7合目の話に入ろう。新商品「リコー自動検針システム」での不始末で、やる気が薄れてきた。「このままでは、自分はダメになる」と計量器営業部からの脱出を考えた。そこで、面識のあった情報機材部長に自分を売り込んで引き抜きをしてもらった。なんて破廉恥で無鉄砲なことか、今思えば呆れる。情報機材部と聞けば名前は格好いいが、当時はリコーの中では活気のない職場であった。その存在すら知らない社員もいたのではないかと思えるほど地味な部署であった。

2.運に左右されるサラリーマン社会

というところは非常に不思議なところがある。ある面ではこれで大丈夫かなというぐらいいい加減で、ある面ではとてもシビアで残酷でもある。運よく業績が伸びていく部門に配属され、身を置くだけで(ただ置いてるだけでいい)、余計なことさえしなければ不安はない。しかも運がよければ、能力には関係なく「そこそこ」の出世ができる。

ところが、業績の悪い部門に配属されたら交通事故にあったようなもので、運が悪かったと諦めるしかない。伸びない事業を伸ばすのが腕の見せどころではないかと言う人もいるが、そう簡単なことではない。当然ながら部門の雰囲気は底なしに「くらくら」なっていくのである。

会社が大きくなると、こんなことがあっちこっちで起きて、組織の活性化をしようにも組織の神経がすでに死んでいて、いうことが効かないということになる。しかし私があえて、この「くら一い」部門に逃げ場として選んだのか、それなりの理由がある。

一の理由は、会社から見放されている部門こそ、実は魅力を感じていたということ。二の理由は、会社に見放されているからこそ、ビシビシ煽られることはないだろうと思ったこと。例え一生懸命やっても、計量器部門にいた時のような、アクシデントが再び起きればそれまでのこと。ならば頑張れない部署が良い。三の理由は、会社から見放された部門だからこそ勝手気ままにできるだろうということである。そしておしまいが、情報機材部長がとてもいい人に見えたからである。

情報機材部長への説得が功を奏して、私は晴れて情報機材部にもぐり込むことができた。部長は恐らく「いまどき、情報機材部に來たがる人間は珍しい、面白い奴だ」という評価をしたのであろう。

3.公開特許抄録集の売り子さんに

心機一転、情報機材部に移ったのも束の間、すぐに部長が販売会社の社長へ出向となった。眼鏡をかけた小柄な優しい人で、いつも風呂敷を抱えてヒョコヒョコと出勤してきた姿を思い出す。海軍経理学校を出たエリートで、やたらと顔が広く、私は部長の人脈の凄さを尊敬していた。その後、部長は販売会社の社長へ転出した。

次の部長は内部からの昇進である。新部長は、代議士の安部晋太郎に似て、さもボンボンそのものである。なんでも「よきにはからえ」というタイプだった。性格がおっとりしていて、私のようなガツガツ生きてきた人種とは明らかに違っていた。

情報機材部の男性社員はおとなしい人ばかりである。意外だったのは私と同じくらいの年齢の者（当時、28歳）が多かったことである。女子社員も8名いて、女子社員たちが何故かメチャクチャに明るかったのが印象に残っている。それに引き比べて、男子社員の暗かったこと。

組織は思ったより大きく、しかもキチンとしていた。「情報機材課」はマイクロ機器を中心として販売・サービスをするスタッフが6名。「情報サービス課」は特許公報のマイクロフィルムだけを売る人たちが5名、特許公報の公開抄録集を売る人が2名、外国特許を調べる人が3名、計10名がいた。なかなか儲からない新製品を考える「企画管理課」の人が3名、商品をつくるのに段取りをいろいろとする人が6名、湯沸し室にしょっちゅう出入りし

て伝票整理をするだけの女性が2名、計11名がいた。

それぞれの責任者を含めると総勢32名の大世帯である。ただ机に座って営業マンの交通費だけをチェックをするだけの人、5時から俄然張り切って残業代を稼ぐだけの人、昼飯を早く喰ってキッチンとウンチだけはして帰る奴とかいろいろいた。とてもじゃないが儲かっている雰囲気なんてまるで感じなかった。

私は企画などのスタッフに回されると信じていたのだが、なんと最悪にも情報サービス課の公開特許抄録集を売る売り子さんにさせられてしまった。

4. ゾンビの里でやっていたこと

「情報機材部」がやっていたことを説明しよう。物を作っている会社は、たくさんの設計図面を作る。大変な量である。紙図面のままではスペースを取るばかりでなく出し入れの管理が困難となる。そこで紙図面をマイクロフィルムに撮影して保管するニーズに応じて出来た部署である。

その営業をやって子会社のリコーマイクロ写真さんに撮影作業を回すのである。もちろん撮影したマイクロフィルムを検索し、コピーが取れる「マイクロフィルムリーダー」の販売がゾンビたちの仕事である。アイデアは良かったのだが、このマイクロフィルムシステムは使い勝手が悪く、ゾンビたちが思うほど普及しなかった。それで私の人生、またまた支離滅裂になるわけだ。

いまはゾンビに成り下がっていても、始めからゾンビの人間はいない。なんとか無気力な墓場から脱出しようと、しつこく努力はしてきたのである。売上を伸ばす為に、あれこれと考えるのだが、会社が期待するほど大きなマーケットになってこない。

当然「そんなわずかな売上げしかあがらないなら、止めてしまえ。これ以上、金はかけられない」と脅されるわけである。這い上がろうとするけど駄目だ、這い上がろうとするけど駄目だ、を繰り返しているうちに、給料だけ貰いにいけばいい、と諦めてしまうようになる。私がゾンビの里に自から迷い込んだ時期は、そんな諦めの気分が染みついて数年は経っている頃だった。

しかし、中に必ず往生際の悪いのがいて、しつこく頑張り出す人がいる。実は、会社はこういう人こそ大事にしなければならないのである。そのガンバリ屋は、設計図面だけがマイクロフィルム化の対象ではない！「特許公報」という宝物があるではないか！と目をつけたのである。

日本は特許大国と言われるだけあって出願件数が、やたらと多い。その出願された発明技術が紙に印刷されて合本形式で発行されたものが「特許公報」である。毎日、特許庁から発行され、紙資源の無駄づかいをお役所が率先してやっていたわけである。この「特許公報」は、文字は小さい、ぎっしりと詰まっている、何が書いてあるのか読み取れない、(書いてある意味も分からないけど)、といった具合で、頭はパニック、目は吊り目の状態になる。それほどの難敵であった。ましてや、それを読み捨てないで保管しておくのは離れ業に近い。社員がまともに仕事をする場所すら無くなってしまふのである。これをマイクロ出版にして儲けてやろうと、くだんの「頑張り男」は考えたようである。

情報機材部はこうして単なるマイクロ撮影請負業から脱皮し、見事、マイクロ出版へと変身を遂げるはずだった。しかし世の中は厳しいものである。いかんせんマーケットが小さ過ぎた。またしても、ゾンビたちの脱出の希望は打ち砕かれた。いよいよ情報機材部も風前の灯となった頃、私が戸口から「ノコノコ」と顔を出したというわけである。

5.営業のむずかしさを実感

公開特許抄録集のセールスマンになって、私は真からショックを受けた。リコーに入って複写機修理の仕事、営業の後始末みたいな仕事、営業スタッフでいい加減な号令を掛ければ済む仕事ぐらいしかしてこなかったのが、私が売り子として前線で戦うことになるとは思ってみななかったのである。

営業の仕事は、実際に始めてみると、とても厳しくて、生半可なものではないことに気づくことになった。一日に相当の距離を歩くので、夜には足が熱をもって寝られないという日が続いた。

見知らぬところに、“飛び込み”をするのも、けっこう勇気の要ることである。敷居を踏み越えるのに、自分に「ぐずつかんと、早く行け」と後押ししないと、一線が超えられないのである。初対面の相手には、言葉づかいで相当に気をつかった。しまいには「ございますです」のような変な言葉まで口を突いて出るようになった。

商談が終わると、マラソンのダラダラ走りが終わったみたいな感じで、どっと疲れるのである。気がついたら、ふらふらと喫茶店に逃げ込んで、自分の魂が戻ってくるのを待っていただけではならなかった。

商品説明などは、覚えてしまえばなんともない。問題は“間”である。お互いが初対面ながら、なんとなくゆったりした気分で話ができる、しかもこっちは商品を売りつけるのが目

的なのに、そんなのは二の次といった顔で普通の会話ができる、というのは至難の業である。

私が実感したのは、自分を早くさらけ出さないと駄目だということである。営業は、言ってしまう自分を売っているのである。極端な話、無口な営業だってあり得ないことではない。ロベタなら説得力のある提案資料をもって、「全てが貴社の為、あなたの為になりますよ」ということを伝えなければならない。ロベタで提案書資料も作れないのであれば、あとは足で稼ぐしかない。

と能書きはたれるのだが、いざ自分でやるとなると試行錯誤ということになる。もう一つセールスマンが辛いのは、ノルマが課せられるということである。ノルマと叫ぶのは大概が高めに設定してあるもので、非常な重荷である。

ノルマが達成できない時の営業会議は悲惨である。周りの冷たい視線は、こたえます。もっといたわりというのがあってもいいんじゃないか、と。ただ、情報機材部の営業マンはノルマを達成しないので、救われる部分があった。それでも私はスタートがゼロだったので、目も当てられない数字になるわけで、当然、肩身が狭い。

6.自分のノルマを別の会社でまかなう

当時、私が売り歩いて商品は、「公開特許分野別抄録集」で、そこそこには売れていた。しかし、日々発行される膨大な「公開特許公報」が原料である。とにかく製作コストが高くつくのでほとんど儲けは無し。日本経済発展の為にボランティア活動かと思間違えるほどの大赤字だった。

公開特許公報は非常に読みにくく分かりにくいもので、ページ数もあるし、発行量も多いので、利用する側に大変な負担になっていた。それを簡単に、読みやすくまとめた商品が「公開特許分野別抄録集」である。抄録編集作業は「公開特許公報」からの切り貼りが主である。世の中にまだない画期的な商品だったが、前述のように製作コストがかかりすぎる。

ただし、一度契約すると毎月売上げがあるわけで、初めは大変だが一生懸命やれば後は「チャリン方式」で楽になる可能性があった。私以外の営業マンは売上のベースが毎月コンスタントに予算の半分以上はあるわけだ。私は売上のベースはゼロである。しかし私の予算は、他の営業マンとおなじである。予算を達成するには他の営業マンの3倍は働かねばならない。では他の営業マンは、せめて一人分ぐらいいは働くかといえば、1/3しか働かない、なぜなら毎月の売上ベースがあり、しかも予算の80パーセントもやらない。その根性は凄い！見上げたものである。

私は、とにかく彼らのように早く楽になりたいのである。ではどうすればいいのか無い知恵を絞ることになる。そこで、いいアイデア(?)がひらめいたのである。。私の代わりに、外部の人に「売ってもらえばいい」という大胆かつ支離滅裂なアイデアである。人間は楽をする為の悪知恵は再現無くでるようだ。

その外部の人が前に述べたHさんで、初代の日本アイアールの社長になる人である。つまり、私の予算をHさんに押し付けて、自分は楽をしようと企んだわけである。Hさんは私以上にいい加減な人だから何も考えないで、いとも簡単にこの話を引き受けた。

私は部長にこう説明した。「いまの販売方法では、いつまで経っても赤字が増えるだけである。ここは販売代理店をつかって、積極的にチャネルを広げる必要があります」と。実にもっともらしい。

部長ものんびりしているので、「よきにはからえ」となった。めでたくHさんの会社の中に情報機材部ができ上がったのである。ここまでは良かったが、その後が大変なのである。私の大誤算は、Hさんの会社にセールスマンが一人もいなかったことである！「矢間ちゃん、お前が売ればいいではないか」てなことになって結局、自身で売り歩かなくてはならなくなった。ほんとに間の抜けた話である。ズルイこと考えたら「あかん」という見本みたいなものである。

7.やり手部長の登場

「矢間ちゃん、よく働くねえ」とHさんはノー天気である。他社のためにリコーの社員が働くというおかしな構図となった。与えられた売上げノルマを達成しなければならないという状況は全く前と変わらないのである。むしろ前より状況は悪くなった。

こんなことはいつまでも続けられないので、Hさんにセールスマンを雇ってほしいと頼むと立派なエリートを連れてきた。一体どんな説明をし、騙してきたのか、超一流の会社(報道マスコミ会社)から引き抜いてきた。これで営業マンは、私を入れて、やっと2人になった。しかしこの商売は、成果は急に上がらない。そのエリート新人さんは、Hさんのプレッシャーに負けたのか、それともいい加減さに呆れたのか、業界の水が合わなかったのか、頭が痛いと言って、そのうち会社に出てこなくなった。

また「1人営業マン」に舞い戻りである。売上げが少ないのは相変わらずだったが、毎月の定例営業会議は針のムシロである。このときだけは「すみません、来月こそはなんかします」とひたすら謝るしかない。幸いなことに(?)他の営業マンも成績が悪いので随分と助

けられることになる。お互いが傷口を舐めあって庇い合うしかない。売れない理由をタラタラと言えば連中も「そうだ」と成る。とにかくこの会議さえしのげば、後は気楽なものだった。

そんな状態が1年近く続いた時に、なんでも「よきにはからえ」の部長が転出し、静岡支店長だった人が情報機材部長になった。これ、格下げである。支店長は専用車もあれば、権力もある。それが情報機材部というゾンビの里に押し込まれたのだから、同情に値する。

この新しい部長、大阪支店では営業部長を長くやって、それは大変な権勢だった。大阪支店は、リコーの中でも独立国みたいなところがあって、超ワンマン支店長のもと、社員は猛烈に働かされていた。そんなところからやってきた部長だから情報機材部の連中は、みんな戦々兢々である。黒船で太平の夢を破られたような恐怖である。

「よきにはからえ」の部長がご丁寧にも「今度の人は麻呂のようにはいかんよ！」と言い残していったので、みんな震え上がったわけである。新任の部長は、さすが支店長を歴任しただけあって、カッコは良かった。つまり「粋」な感じである。高級な縦縞の背広を着こなし、靴はメッシュで、金縁の眼鏡をかけていた。しかし、体格は小柄で、噂に聞く迫力がどこにあるのか、不思議に思ったくらいである。たぶん活気のない連中ばかり目にして、きっと「がっかり」したのではなかろうか。

始めはそんな印象だったが、やはり営業の虫が騒ぎ出したのか、「どいつもこいつもヘリクツばかりで、どうしようもない」と雷を落とすはじめた。頭でっかちで商売というものを知らない我々を鍛え直そうと、新任部長が大阪支店長時代に面倒をみたという、とあるモレツ事務機販売代理店に「研修」の名目で送り込んだのである。

「泥くさい真の営業を身体で覚えろ」というわけだが、そこまでして事務機を売っているのかと、感心したり情けなくなったりした。確かに売る根性はすばらしいが、論理的ではない。客は完全に迷惑顔で、うるさいから置いていけ、という感じである。社長と奥さんだけの小さな工務店にコピー機が3台もあるというのは異常である。

この研修、新任部長の思惑がまったくはずれて、今さら俺たちには「あんな強引な営業はできない」と確信を持つにいたった。しかし当時のリコーは既に営業改革に着手していたのである。当時の自分には気付いていなかったが、つまり、今流行りの「お客満足度」を全面に出した営業改革へ転換しつつあった。30年も前に実行していたのだからリコーは、やはり凄い会社である。あとで気付くのだが今回の部長人事も、営業改革の一環であったわけだ。

8. やり手部長も、遂にかん落

それから部長は、くじけずに我々を奮起させるためにいろいろな手を打ったが、働かないことに関しては筋金入りの情報機材部は、とうとう立ち上がることはなかった。やがてギブアップ宣言となった。「さすがのワシも、こいつらには負けた」というわけである。

もともとが駄目部署に回されて、本人も気乗りがしなかった筈である。しかし、無気力な部下達を見ているうちに「こいつらを、どうにかしてやんなきゃ、」と義侠心が起きたのであろう。ところが、敵さんのしぶとさに手を焼いて、サジを投げたのである。

すると、我々にとっては、話のわかる良い部長になるわけだ。特に私は挫折寸前の人物が好きである。からして、部長と気があうことになる。てなことよく飲みにつき合った。部長はグチを零したり、会社の悪口は決して言わなかった。自分が特攻隊の生き残りであること、医者である父親に逆らって医者になるための勉強をしなかったこと、リコーのために粉骨砕身で働いてきたこと、出世をしていい気になっていたこと、などいろいろなことを話してくれた。「お前は、苦労しているから」ということで親しみを持ってくれたようだ。

ガンバリズムだけでやってきた部長には、リコーのなかに「何を言っても働かない連中」が存在する情報機材部が不思議で理解不能であったに違いない。「こいつ等は凄い、かつて見たことが無い人類だ！」と驚き、賞賛さえ吐露することがあった。

部長は「お前は人の話を聞くのがとてもうまい」と私を褒めてくれたものである。「ところで、情報機材部立ち直りの妙案はないか」と、つまるところ仕事の話になっていく。この頃になると、私の営業成績は良かった。そりやそうだ！ちっとも働かないHさんの下では私が人の何倍も働くしかない。その努力がそろそろ報われ始めたのである。

情報機材部が営業している商品は、リコピーを売るようなわけにはいかないこと、営業マンが大変疲れていて、これ以上ムチを入れるのは無理なこと、なぜ私が販売代理店を作ってHさんに販売を頼み込んだのか、などを逐一話した。要するに、「これまでの柵を持たない若い人を、その気にさせて売りまくるか、この事業をやめるしかない」と進言することとなった。

9.情報機材部挙げての支援

それでHさんに引き合わせる事になった。部長はHさんの会社に若いセールスマンを入れて、情報機材部の強力な販売代理店になってほしい、と頼みこんだ。大リコーの部長が援助するというので、Hさんはすっかりその気になった。さっそく営業マン3人と女子社員1人雇い入れたのである。Hさんの会社の中にあつた情報機材部が独立したのである。この独立会社がいまの日本アイアールである。1974年10月、資本金30万円。初代社長はHさんである。奇しくも同年11月、私は、おかみさんと結婚した。社名の日本アイアールは、Information Retrievalから拝借した。

日本アイアールが無事にひとり立ちするまで、私だけでなく情報機材部の連中から更に応援を出し、営業支援をすることになった。嫌々ながらも協力している人間もいて足並みは必ずしも揃っていなかった。しかし、部長の方針と成れば、みんなは従うしかなかったのである。サラリーマンの辛いところである。

ところが、その部長がまた1年も経たないうちに転勤となった。今度は部下のいない担当部長にされての転身である。またしても、私の運命は変わるのである。

10.チャンスのあとにピンチ

新しい部長は、学生の頃にラグビーをやっていたスポーツマンである。立派な体格をしており、しかも大変な名家の出身で、エリート中のエリートなのである。なんでそんな人がゾンビの里までやって来るのか不思議だった。電卓事業部の責任者として、電卓事業、撤退の後始末を終えて、我々のもとにやってきたわけである。

この部長の言うことやること、いちいち筋が通っていて、とてもわかりやすい。仲間を出し抜いて部長にゴマをしようとする奴なんて絶対に受け付けない。こんな立派な部長がいるんだなあ、と尊敬するのだが、私は何故か嫌われていた。恐らく「何か訳の分からない販売会社をつかって、甘い汁でも吸っているんだろう」と思っていたのかもしれない。

思っていたとおり、すぐに日本アイアールの担当を外された。日本アイアールも完全に自立して歩き出すよう申し渡されたのである。私の立場はどんどん悪くなる一方である。またもや営業売上予算はゼロからのスタートである。折角これから楽になれると喜んでいた矢先のことである。しかし、筋が通っているので逆らうことができない。大きな仕事をする人は、こんな風に仕事をやるのかと逆に感心するしかない。

しかし、情報機材部から見放された日本アイアールは大変である。H社長は慌てて、今後の相談を私にするのだが、援助をするのはむずかしい。私は情報機材部の営業マンとしての個人ノルマもある。しかし、なんとかしないと、日本アイアールの連中が路頭に迷うことになる。

情報機材部の商品だけでは急速に売上げが伸びないのは分かっている。だからすぐに食べていける商品を探さなくてはならない。そこで情報機材部で貯蔵していた特許公報のコピーサービスを思いついたのである。部長にこのアイデアを提案すると、「わかった」といって情報機材部が持っている特許公報を全部タダで払い下げたのである。それでも不足のところは、情報機材部の連中が、あっちこちの企業やリコーの特許部から、かき集めてくれた。部長の決断の早さには舌を巻いた。この特許公報の複写サービスが日本アイアールのビジネスモデルの中核となるのだ。

11. 苦し紛れで自分が作った会社へ転出

こうやって書きながら不思議に思うことは、私はリコーでサラリーマン生活をしながら徐々に自分の会社をつくっていたということである。リコーという会社はありがたい会社である。

特許公報の続きだが、集めに集めたものの、その置き場所がない、場所を確保しようにもH社長は、そんなお金がない、と判明した。「矢間ちゃんどうにかしてよ」とまたしても頼まれることになる。そこで部長に相談した。すると部長はリコー大森事業所の中に特許公報の置き場所を確保してくれた。リコー特許部の階下である。「特許部も資料室と思って使えば、それなりのメリットはある」という説得でもしてくれたのであろう。凄い力があるもんだ、と感心するしかない。

こうして日本アイアールの「特許公報複写センター」が出来たのである。家賃は「タダ」である、電気代もだ。複写機だけは、日本アイアールがリースでリコピー2台を手配した。残るはコピーを取るアルバイトを探さねば成らない。これだけは「俺に任せろ」ということでH社長の独断場である。

なんと！雇ったアルバイトは美形ではあるが、化粧はコテコテで度派手なオネーちゃんである。タバコは人前でも平気でスパスパと吸うし、声はとてもハスキーである。香水のにおいもプンプンである。「日本アイアール複写センター」は、H社長のお陰でまるで風俗店か、とてもリコーには似合わない。部長さんには申し訳なく言い訳が立たない。昼飯はリコーの社員食堂でお世話になるのだが注目度は抜群で、とにかく目立つのである。おかげで私は「ハラハラドキドキ」しっぱなしであった。

この話にはオチがある。後年、Hさんの会社の社員が、新宿のソーブランドで、この美女と出っくわしたそうだ。そして、みごと男の本懐を遂げたそうだ。出来すぎた話だが本当である。話は少し脱線したが元に戻そう。この「特許公報複写センター」のお陰で日本アイアールは、なんとか持ちこたえることができたのである。さてこれで一件落着と思いきや、突然！リコー大森事業所から追い出されるのである。

12.日本アイアールの特許公報複写センターが誕生

赤字事業であるにも拘わらず情報機材部がリコー大森事業所から家賃の高いリコー銀座事務所に引っ越すことになったのだ。従って「日本アイアール大森複写センター？」も引越せねばならない。勿論のことだがリコー銀座事務所には「日本アイアール銀座複写センター」を設置できるだけの場所はない。またもやH社長「矢間ちゃん日本アイアールは、一体どうなるんじやい！なんとかしてよ」と言うだけである。

部長が助け舟をだしてくれた。部長は自分の知り合いである印刷会社に頼み込んでくれたのである。しかし毎日発行される膨大な特許公報を保管するスペースが直ぐにパンクした。その印刷屋さん「こんな割の合わない仕事はもう嫌だ！」と僅か半年でギブアップ宣言である。公報複写サービスの事業をやめるか、ほかのスポンサーを探すしかない。日本アイアールには投資する金は皆無である。本当に困り果てた。

リコーの事務機販売店をしている人でIさんという大変なお金持ちがいることを聞きつけた。さっそく訪問をした。人間は追い詰められると結構、大胆な行動がとれるようだ。その時は必死だから自分の行動が異常か正常化なのかは気付いてはいない。

Iさんの会社は神田にあった。ロケーションはいいのだが、木造2階建てのものすごくボロイ事務所だった。事務所の中は、どこに机があるのか分からないほど散らかっていて、壊れた複写機が山積みになっていた。それが事務所の前の道路にまで置いてある。こんなところにお金持ちがいるとは、とても信じられなかった。

複写センターのことを「おずおず」と話はじめると、いとも簡単に「まあとにかくやりましょう」と請け合うのである。儲かるかどうか説明しないうちに、「やりましょう。やりましょう」で決めてしまう。H社長よりいい加減な人が、まだこの世の中はいるのだと驚くやら呆れるやらだが、話が決まるのは悪いことではない。

お金持ちのIさんは愛想がよくて、腰が低くて商人そのものという感じである。しかし、こっそりとソロバンをはじいたようにも見えない。とにかく、やる時はやるという感じだっ

た。ちょうど自宅の隣に空き家と空き地があって、そこを改造、増築して工場にすればいいと話が決まった。Mさんの奥さんが俄か工場長である。「暇で暇で」身体の調子が狂ってしまおうと言っていたので、俄か工場長の話に大変喜んでいて、日本アイアールの公報複写センターはこれでスタートできた。名実ともに「日本アイアール安行複写センター」の誕生である。

13.手当たり次第に助けを求める

さらに仕事の間口を広げて金を稼ぐ必要がある。そこで、思いついたのが特許公報の編集作業である。要するにお客が持っている特許公報を預かって、それをバラして調査しやすいように特許分類ごとに仕分けする仕事である。

この仕事をこなすには、またまた場所と人が必要となる。H社長は、例によって「儲かる仕事みただから、なんとかしてくれ」である。そこで、また妙手を考えるわけである。その公報編集の仕事は私の姉さんにやらせることにしたのである。

いい仕事があるよ、と下関から呼び出すことにした。姉は自身の貯金を、はたいて住むところ、作業をするところを「サッサ」と見つけて、受入れ体制ができ上がった。

ところが看板に偽りありで、仕事がいつもあるわけではない。というより、無いことの方が多い。当然、収入は安定せず少ない。そこで姉は新橋の一杯飲み屋でアルバイトを始めることで食いつないだ。実にたくましい姉である。

本音は、そういった姉だから来てもらったというところがある。仕事がなくとも保障しないですむ、仕事が入ればきちんとやってくれる、しかも金がなければ支払いは延ばしてくれる。こちらの都合ばかり優先しているわけだ。そうじゃないと日本アイアールは早いうちに潰れたはずである。姉いわく、「素敵な男から騙されるのは本望だが、まさか弟から騙されるとは思わなかった」と。

14.またもや難題、意外な展開に成ってきた

いよいよ情報機材部も風前の灯火か、部長がとんでもない計画を持ち出しきた。情報機材部の将来を見切ったの決断である。(財)日本特許情報センター(JAPIOの前身)と提携を進めるというのである。つまり商品づくりは相手に任せて、リコーは、ただ売るだけに徹しようというわけである。早い話がリストラである。

部長いわく、「J A P I Oさんと提携する以外に道は残されていない、しかし長くこの仕事をやって来たみんなの気持ちも大切にしたい」と情けをかけてしまった。

つまり、みんなが死にもの狂いになって事業を立て直したいたいと覚悟をきめるならば、このまま続けてもいいが「その覚悟はあるか」と聞くわけである。みんなは楽な方が良いに決まっている。ここは、J A P I Oさんに頼った方が楽そうである。気持ちはそっちに傾いていたはずである。

私は部長の判断が正しいと思っていた。こんな儲からない商売は早く止めるに越したことはない。その方がどれだけセイセイするか。相手がJ A P I Oなら、ケチのつけようもない。

ところが、私は部長の意見に反対をした。その心理は自分でもよく分からないが、理詰めの正しさに苛立っていたのかもしれない。このまま引き下がるわけにはいかない、「残れる営業マンはともかく、他の連中はどうなるのですか」とカッコ良く正義ぶったのである。我々も一生懸命やるから、できれば存続して欲しいと頼んだ。

不思議な事にこんな意見がポンと一つ出ると、なんとなく逆らえない雰囲気になるものだ。頑張ろうと言っている私の意見に反対すると、やる気のない奴と見られるのが困るらしい。正論を吐ける奴はひとりもないのである。結果として、「このままやらせてください、頑張ります」でみんなの総意として纏まったのである。連中は「クチ」だけで、死に物狂いで仕事をするとは思えない。ただ、情報機材部が楽で、居心地が良いから延命を企てただけのことである。

部長は意外な展開にきっと驚いたはずである。その時の会議は、みんなの意見を尊重しようということで終わる。しかし結局は、J A P I Oとの提携が決まり、部長はカメラ事業本部長へ転出していった。やがて情報機材部はリナック営業部という、これも厄介者と合併して、情報システム部という格好いい名前に変身した。要するに表紙だけ変えて、中身はもっとボロボロになった感じである。

15.大きな会社で身に浸みた、小さな組織の悲哀

大きな会社の離れ小島みたいな部署（情報機材部）で過ごして思ったのは、サラリーマン生活が幸せになれるか否は運次第ではないかということである。短い間に、何人の部長が現われては消えていったらう。やっどこさ、部長まで昇進しても決して安泰とはいかない。会社は変革することで部長への評価が変わる。会社の変革に乗り損ねた部長達の処遇に困れば、会社は彼らをお荷物の部署へ島流しして奮起を待つしかない。奮起する気力も萎えそのまま消える部長もいるけど仕方ないということであろうか。

当然、そういった部門の社員達はやる気を完全になくして、とにかく無事にサラリーマン人生を全うすればいいと考えるようになってしまう。それを否定するのは、酷というものだろう。単にめぐり合わせが悪かったともいえるからである。しかし、これからの企業はお荷物部署を抱えておくような贅沢はますます許されなくなるはずだ。実はその流れと、日本アイアールのビジネスモデルが、呆気なく崩壊し、その後の悪戦苦闘がリンクしているのである。

第7章 その後の「身のほど」経営

1. 弊社のビジネスモデルが崩壊した背景

長く会社経営をしていると、さまざま社会変化に出会う。昔のようにゆるやかな社会変化であっても、その変化に対応しきれず倒産する会社はあったが、それにしても今の社会変化は早すぎる。しかもその変化の内容が、これまでの延長線上のものではなく、全く違う内容のものが忽然と現れてくる。日本アイアールが業としている「知的財産業界」にも巨大な変化が起きた。日本アイアールのビジネスモデルが崩壊した直接の原因は、やはり社会の変化であった。

まずは日本特許庁から発行される特許公報が、紙印刷の合本方式から電子媒体に変わったことである。その結果、情報のやりとり（流通）が大きく変化した。また情報の使い方、貯め方、出し方、つまり情報活用の方法が格段と進歩した。

この変化は、紙印刷された特許公報を経営資源としていた日本アイアールのような特許業者にとって「即倒産」を意味する。なぜなら特許庁が、紙印刷で発行する膨大な特許公報の取り扱い難さを便利にする「ビジネスモデル」で喰っていたからだ。社会の変化は、新しいビジネスの芽が生まれるチャンスであると人は言うが、そう簡単な話ではない。

2. 社会の変化が仕事のやり方を変える

この変化がお客様の仕事のやり方を変えた。例えば、特許公報の使い方も大きく変わった。必要情報を収集するだけで精一杯であった状態から、情報を分析（解析）し、その情報から新しい情報を生み出す「情報活用」という「創造的仕事」の領域まで広げることが可能となった。つまり情報の使い方次第（活用次第）で、他社との差別化が図れる「情報化社会」になったことを意味するそれは、仕事で使える「生きた情報」を創出することである。

またインターネット社会の到来で、もはや日本国内の「特許村ルール」だけでは、やって行けなくなる。即ち知的財産のグローバル化である。しかし未だに「グローバル知財」には、ほど遠いのが現状である。例えば「世界で通用する、戦える特許明細書」を作るべき転換期に在るにもかかわらず、誰もが改善する気はない。もっと酷いのは、その必要性すら気付いていないという、お粗末な状況が今日まで続いているのが残念である。

さらに「キャッチアップ方式」の「日本式会社経営」が行き詰まり、日本も「知的社会」に突入せざるを得ない状況にも拘らず、その危機感が見えてこない。例えば、経営資源である「知的財産」を会社経営に取り入れて、会社の持続的発展に活用する「知財経営」がなされていない。その理由は「知財経営」を推進できる人材が極めて少ないことにある。また、その人材を育成するシステムも無い、ノウハウも無い、育成する気も無い、まさに無い無い尽くしの状態にある。

余談になるが、2015年に「このままで良いのか、日本特許明細書」を一般社団法人発明協会から出版して頂いた。しかし評判は散々で、発明協会さんには迷惑をお掛けしたようだ。アマゾンでの読者評価は、いずれも両極端で1と5しか無く、2、3、4、は無かった。友人から1と5を足して投稿者数で割れば「3」そこそこで、お前さんの身上である“ほどほど”で丁度良からうと妙な慰めを受けたことがある。評価1を下した読者は「では、どうすれば良いのか具体的な答え教えろ」と言うことである。具体的な解決策は、夫々の会社で違う。「自分のアタマで考えたらどうですか」と反論したいが、やめておこう。

3.社会の変化は受け入れるしかない

社会の変化によって日本アイアールのビジネスモデルが一気に崩壊したことは先に述べた。紙に印刷された特許公報が平成5年より電子化された。更に追い討ちである、平成9年から日本特許庁の電子図書館（IPDLと呼んでいる）が本格的に稼働した。ますます使い勝手が向上した。しかも過去の特許情報へ遡及して、無料で入手できるようになった。日本アイアールが「メシ種」にしていたものが全て「ペア〜」に成ったわけだ。当然「タダ」に勝てるビジネスモデルは無い。競争のしようがない。

ではこのまま倒産するのをジッと待つのか。社員の数は少ないが、我々は今後も喰っていかなければならない。悲観して落ち込んでいる場合ではない。社会が変化すれば「新しいビジネスの芽が必ず生まれるはずだ」と、気を取り直すしかない。ここで躊躇していたのでは前へ進めない。

日本アイアールが、やれることを一生懸命に考えるしかない。使える脳みそが人様よりも足らなくてもだ。幸いなことに考える行為は金が掛からない。社長を含めて社員ひとりひとりが、面白がって取り組むことが大事である。面白おかしくやらなければ「とてもじゃないが、やっていられない」というのが本音である。いちいち落ち込んで悲観をしていたら損をする世の中である。

4.何故、日本アイアール社は大きくなれなかったのか

経営評論家と呼ばれるアナリストに言わせると、会社が大きくなれないのは理由がある。理由はひとつしか無いらしい。つまり社長の経営が上手くないということだ。言葉を変えれば、社長が持っている器量以上には会社は大きくなれないと。これで片付けられたのでは身もフタもない。

反論するわけではないが、少しだけ言わせて欲しい。経営者には幾つかのタイプがある。ひとつは会社を大きく発展させ、社員をたくさん雇い、社会に役立つ商品をたくさん生産し、市場に出して感謝されることで、会社の存在感を高めていく経営者。自分には、この才能は皆無である。断言する。

もうひとつは、自分が持っている技（ワザ）や感性にこだわりながら、面白おかしく思うままに仕事をするタイプ。自分のように会社が潰れず、国にも頼らず、喰っているだけでもエライ！と悦に入っている奴も、申し訳ないがこの範疇に入れて欲しい。早い話が「身勝手な奴」といえよう。

会社を興すときは、自分がどちらのタイプなのか見極める必要があるようだ。ただし途中で変節しても仕方ない。それが人間の面白さである。人間の欲は無限で限りが無い。しかも、いい加減でご都合主義ときている。要するに、初めから「俺はどちらのタイプか」と深刻に考えて決め付ける必要も無かろう。将来、儲けた時に、儲けたお金をどのように使うのか、それが経営者の品格を決めるポイントだ、という人もいる。

金に囚われた経営者になるのか、その立場になってみないと誰もわからないことである。ただ共通しているのは、社会から、人から認めてもらいたいと言う願望だと思う。行き着くところ、会社の存在感を感じないことには長くは続かない。やはり、小さくても社会に必要とされる「キラリ」と光る会社になりたいものだ。

5.小さな会社であっても認められたい

日本の場合、大きい会社は無条件に高く評価されてきた。小さな会社は「フン」と軽くなされてしまう。同じ社長でも「たかが中小企業の親父だろう」で、片付けられてきた。「零細・中小企業」は社会的地位が低いのだ。とにかく「大きい」ことは良いことだ。小さな会社が社会に、その存在感をアピールすることは難しい。

しかし、いまや頼れるべき大企業は倒産、合併、リストラ等で「大きい事は良いことだ」の神話が崩壊している。この変化によって、零細・中小企業蔑視の問題は解決されつつあると期待する。その風がベンチャー企業の創業を増やしていると聞く。しかし大企業の「しんどさ」とベンチャー企業の「しんどさ」は基本的にちがう。大企業の間人が、脱サラして会社を興しても中々上手くいかない事が多い。その原因は、この違いを実際に本人が体験するまで分らないことにある。

会社を興す動機は個人の勝手だが人間は、まず喰っていかなければならない。増してや家族郎党がいれば尚更なことである。自分の食い扶持だけでなく、家族を養う責任まで負わねば成らない。いまの社会、貧しさは苦痛であり屈辱でもある。清貧に耐えられる人は稀であろう。つまり志だけでは生きていけない世の中になったことの自覚がある。「金と志」この兼ね合いが大変難しい。

まず自分の経済的自立（経済基盤）なくして精神の自立もありえない。いまは「一昔」とは違う。これまでの日本は利益の配分も上手くいき、そのお陰で皆が豊かさを享受してきた。「二昔」は皆が貧しかったから志や夢が大きな支えとなった。貧しくても惨めさはなかった。しかし、いまは経済基盤がなければ惨めであり志や夢を達成する事は難しい。とにかく喰っていく為には、小さなことをコツコツと積み上げる粘りと根性と諦めの悪さがある。しかしアタマでは理解できたとしても、いざとなったら行動ができない、こんな「しんどい」こと続けられない、というのが本音である。

なにはさておいても取り敢えずは喰っていく為の当座の金、収入を得つづけられる知恵、少々ではへコタレないタフな精神（体力）を用意する必要がある。知識よりも生きていく知恵を身につける、ということだ。いくらアタマで考えたところで、試験のような答えは用意されていない。腹も大きくなるらない。

吉田松蔭先生の言葉に集約される。何の為に学問するのか、書物を読んでいるばかりでは駄目だ、「事業」をやれ、金儲けでなく社会の為に具体的なことをやれ（吉田寅次郎）

6.喰っているだけでもエライ！と開き直るしかない

会社を大きくしたいならば、人をコキ使わねばならない。大きな犠牲は必ず伴う、それでも会社を大きくしたい奴は信念を持ってやればよい。小さくても存在感ある会社を目指すなら、金が掛からない知恵、つまりソフト（創造力）で勝負するしかない。今後は小さな会社のほうが存在感をアピールしやすいと考える。なぜなら知恵やソフトは個人の能力が問われる。自由な発想は量産化することは出来ない。また、組織の中では生まれにくい。

今後の評価は会社が大きいとか小さいとかではないと思う。「お前さんのところは何ができるの?」「なにを提案ができるの?」というソリューションが問われる時代だ。ネット社会の現実を見れば明らかである。小さな会社であろうと例え個人であろうと、値打ちのある面白い役に立つ情報を発信していればたくさんの方がアクセスしてくれる。大きな会社が膨大な金と人手をかけたところで、面白くもなんともない情報であればアクセスはしてこない。

いまや小さな会社が大きな会社に伍していける公平の社会になってきたと、期待する。工業社会では人、金、技術に勝る大企業が圧倒的有利であったが、知的社会では個人が持つ知恵、ソフト、感性といったものが勝負となる。エキサイティングな本当に面白い時代を迎えていると思う。時代の変革期には必ずチャンスがある。良い時代なのか悪い時代なのかは人それぞれである。

7. 変わらないのが人の意識

世の中は変わった。世の中が変わると、いろんなものが変わる。市場の変化、商売のやり方、つまりビジネスモデルが変わる。だから会社も変わらざるを得ない。当然そこで働く人も変わらねばならない。これは仕方のないことである。なにがどう変わったのか、いろいろとあるが、これらをいちいち説明していたらキリがない。

会社の話から進めると分かりやすい。世の中が変わったから会社も変わらないといけない。会社の経営が変われば組織、そこで働く社員も変わらないといけない。ところが、なかなか変わらないのが人の意識である。「俺は嫌だ!」と言って会社にしがみ付く方法もある。しかし、しがみ付くにも最近では特殊な能力が要る。屈辱に耐える根性としがみ付ける体力である。会社にぶら下がり生きていくには先ず腕の力がある。酷いのになると折角ぶら下がっているのに、その指を一本ずつ外してくる輩がいる。油断をしない、スキを与えない、目立たない気配りがいる。

そこまでして、しぶとくぶら下がっている奴は相当の根性を持っているわけだ。指を一本ずつ外すぐらいでは、そう簡単には落ちない。そこで、今度は下からわざわざ足を引っ張る輩もでてくる。その足を払いのける粘りとキック力と更なる体力がある。相手を払いのけるだけで、もうクタクタである。仕事どころではない。今後はただひたすらに、ぶら下がるための体力を鍛えるのみ。随分と酷い世の中になったものだ。兎角大きな組織はめんどうなことが多い。

8.社会の変化が何もかも変える、会社経営も変わる

会社の経営が変わった要因はなにか、まず一つは、これまでの産業が「成熟・、衰退期」にあること。二つ目は国際化で国境がなくなって世界がフラットになったことだ。つまり、日本だけが勝手に生きていけないことを意味する。要するに自分たちで解決できる問題と、どうしようもない問題との背中合わせで会社経営をせねばならないということである。例えば日本が得意とする「もの作り」は、日々の積み重ねで少しでもサボれば「ハイそれまでヨ！」でおしまいになる。これは実態の社会と言われ、長いスパンで物ごとをみる必要がある。

一方ではマネーが飛び交う金融社会が会社経営に入り込んできた。金融社会は変化が激しくてスピードがある。これは実態社会でなくバーチャルな社会であると考えられている。物ごとを短期的に見なくてはならない。「物づくり」の世界では“明日から10パーセント、コストダウンしろ！”と言ってもそれは無理な話である。時間はかかるし、血のにじむような努力、改善をせねばならない。金融の世界では一晩寝れば、何億円とか何千万円がフツ飛んだりガバッと入ったりするわけだ。これでは夜も「オチオチ」寝てられない。

日本庶民は金儲けを美化する風潮を卑しいと考えてきた部分がある。ところが拝金主義の国から、「世の中、カネ、カネ」を教わったわけだ。「儲かる会社がエライ！金持ちがエライ！」と、日本も拝金主義が蔓延りだした。経営者も短期評価で勝負に出ざるをえない。中でもサラリーマン社長は、長期展望なんて考えられない状況に追いつめられている。儲け方を知らない経営者は悪であると、株主はもちろんマスコミも叩くからどうしようもない。利益追求だけが会社経営の目的となり、金儲けが当たり前の社会として抵抗無く認知されていく。こうして日本庶民が抱く美德は確実に壊れていく。

儲かるという文字は「人を信じている者が儲かる」と書かれている。夜も寝られないカネを信じるより、人を信じて儲けたいものだ。実態の社会とバーチャルの社会との背中合わせに会社経営をするのはしんどい。日本の大企業経営者は円安で、円高で一喜一憂し、枕を高くして寝られないそうだ。

9.隙間(ニッチ)を集合させて核事業を育てるしかない

次は市場の変化である。いまは物が溢れた状態である。物が溢れると生活の仕方(スタイル)が大きく変わる。人々の価値観は多様化して変わって行く。勿論、仕事のやり方も、会社と社員との関わり方も変わって来た。物が溢れるということは「成熟・衰退期」を迎えているわけだ。だから全てが変わる。社員だって将来の大器も、いまでは「自宅待機」に変わったのではないか。

いまは物が売れないわけではない。欲しい物が無いだけである。作り手側も消費者も欲しい物さがしをしている状態である。欲しいものがあれば消費者は買う。お正月の「福袋」は高くてもポンポン売れているではないか。消費者は、「福袋」に何を求めているのか。この辺りにヒントがありそうだ。

これまでは売れる物がハッキリと分かっていた。それを、他社よりもいち早く商品化し、しかも安く、更に便利な機能をつける競争に勝てばよかった。成功の暁には必ず売れるという保証があったから、本当の意味のリスクはなかった。今は違う。売れる（将来どうなるかわからない）保証が無い商品やサービスを考え、それに必要な技術を研究開発せねば成らないリスクがある。日本の企業も「ハイリスク、ハイリターン」の時代を、いよいよ迎えたわけだ。

これからの時代は、何事を起こすにしても「しんどい」。中でも小さな会社は、特に「しんどい」。しかし「隙間・ニッチ」を集合させ、独自の核事業を育て生き抜く道がある。それは独創性で勝負することを意味する。

日本企業は組織でもって、高品質の製品を安く量産するのが得意であった。今後は、個人が持っている感性や知恵、といった知的資産をどのようにして引き出すかが重要となってきた。会社も社員個人が持っている知的資産に頼らざるを得なくなっている。これからは小さな会社や個人の出番が多くなるであろう。

10.得意分野で生き抜く

今後、会社が生きていくには経営資源を得意分野に集中させる必要がある。中途半端な会社は、必ず潰れる。今後生き残れる会社は、3つのパターンしかないと考える。

1. お金がある、人材がいる、技術が伝承されている大企業。ただし、条件がある。それは新しい産業を作り出す活力のある大企業である。ただ会社がデカければ良いと言うものではない。何もしなければデッカイ会社ほど早く潰れる。

2. 新しい産業が創出されると、必ず知恵が必要となる。つまり、「ハコもの」は出来たが、それを「どう」使うか、という知恵が要る。つまり、身近にある課題を解決してくれる小さな会社や個人が生き残れる。かつてのパソコン業界がそうであった。大企業がハコ（ハード）を得意の大量生産方式でばら蒔いて来た。知恵（ソフト）は個人や小さなベンチャー企業が作ってきた。このような現象が、あっちこちの分野で起きる。

3. 市場が小さくても世界NO1であるオンリーワン企業が生き残れる。つまり、ニッチ、スキ間市場を掘り起こして独自のコア（核）事業を構築してきた技術型企業、あるいは「知的創造型企業」である。これ等の企業は他社の追従をゆるさない強さがある。

いずれにせよ、日本アイアールのような小さな会社は、得意分野に拘って「身のほど」で生きていくしかない。個人も同じだ。成熟産業は淘汰が進み、買収や合併、そして倒産や廃業によって会社の数が減りつづけて行く。それに伴う犠牲者もたくさん出ることは間違いない。

11. 視点は組織から個人へシフトされた

いま会社は、どのような変化が起きているのか。視点は組織から個人にシフトされてきた。視点は時代によって変わるものだ。日本特許庁だって変わろうとは努力している。これまでは、特許出願された案件を審査して「特許権は与えません」とやっていたら安泰であった。ところが、権利化された特許の活用まで口をだすようになってきた。最も変化を嫌う、あの役所ですら変わらねばならないほど、社会が変化している証であろう。

ある人が、「貴社の研究開発について何が問題なのか」と、経営幹部と現場の技術者に聞いてみた。経営幹部の不満は、我が社の技術者はサラリーマン化している。つまりベンチャー精神が足りない事を嘆いている。一方、現場の技術者は、我が社の経営幹部には商品戦略とか技術戦略といった経営ビジョンが明確でないことを嘆いている。

これまでの経営幹部は楽であった。「黎明・成長期」は商品ニーズが明確でありリスクがない。他社よりも早く成功させるだけが、全社共通の目標であった。しかし「成熟・衰退・変革期」での商品ニーズは掴めない。そのぶんリスクもある。つまり経営幹部は、現場の技術者に対して「あーせい、こーせい」と指示ができないでいるわけだ。そこで、現場の技術者に対して「知恵を出して、儲かる商品を何でも良いから早く出せ！」という風になっている。ところが今更、急にそんな事を言われても無理である。なぜなら、自分で考え行動する訓練も教育も受けていない。これまではノルマだけが上から押し付けられ忠実に実行するのみである。つまり、課題は上から与えられない限り仕事ができない体質になっているのだ。

この期に及んで、お互いが責任をなすりつけ合っても仕方がない。経営者が悪い、社員が悪いと言ったところで時間の無駄である。経営者も社員も変わる必要がある。今後の会社経営は、個人が持つ知恵、ノウハウが尊重されるようしなければ会社は衰退して行くこと間違いない。そんな社会構造になってきたことは確かである。

12.経営者も社員も大変な時代である

経営陣も社員も「蛸壺」には入ったままで出てくる気配がない。余計なお節介だろうが、いまからでも遅くは無い、「蛸壺」から出てきて変わるべきだ。変わろうという強い意志があれば大丈夫だ。なぜなら人間のDNAの数が約30000個で、なんと「ハエ」の倍ぐらいしかなかったということで保証付きである。

これは何を意味するのか。人間は生まれながらの違いは、そんなに無いということである。つまり人間の能力差は成長していく過程の環境に左右され、差がつくと言う「後天説」が証明されたのである。だからこそ人間は、何時からでも変わることができるのである。

これまでの会社組織はピラミッド型である。経験豊かなアナログ型人間の価値が高かった。しかし何もかもアナログで仕事を進めると、仕事の生産性が悪くコスト高となる。そこで、アナログ型人間は嫌われた。てなことで、デジタル技術を活用し、仕事の生産性を高めるデジタル型人間が重宝されるようになった。

しかし、いずれはデジタル型人間の値打ちも下がると考えている。これからは「デジ・アナ型人間」が会社経営に必要な人財となる。インターネット社会が成熟すると、ややこしいツールさえ必要がなくなる。いま会社組織は「アナログ型人間」と「デジタル型人間」の闘ぎ合いで喧嘩をしているが、バランス感覚の無い人間は、いずれリストラされること間違いない。働き手の2極化が更にすすむ。

問題は、アナログ型人間が、デジタル技術を活用して、デジタル型人間を「デジ・アナ型人間」へ育成できないでいることだ。つまり、ベテラン社員がIT技術を使って新しい仕事のやりかたを次の世代に正しく伝えられないでいる。これが会社組織に求心力がない理由の一つである。若手社員は何時、会社をやめようかと考え、ベテラン社員は逃げ切りだけを考える。最も働き盛りである中堅社員はノイローゼ状態である。これでは元気になれるわけが無い。会社は絶対に潰れないと信じて、何もしないで、ただ律儀に会社に辿りつくだけの社員と、会社は潰れるものと考え、自分のスキルを積む社員の意識のズレは広がる一方である。

会社とて定年まで面倒を見るからと言って会社に滅私滅奉を強いた世代を簡単には捨てられないはずだ。だからと言って会社のお荷物になるのは困る。権限を持つ管理職やベテラン社員が、仕事の本質をキチンと理解し、自ら変わることが大事である。そうすれば会社は必ず元気になれる。

13.スキルの陳腐化が人の値打ちを変えた

大企業でも無能な経営者の判断ミスで会社が壊れることがある。其の時に犠牲になるのが、責任感の強い、ほんの一握りの社員か、真面目で弱い社員である。ミスの原因を放置した連中は、絶対に責任は取らないこと保証する。となれば善良な社員は、会社が壊れた時に喰っていきただけの知恵とスキルを蓄えておく必要がある。決して無能な経営陣や無責任管理者の道連れだけはならんことだ。

そのためには、全てが指示待ちの仕事はしないことである。社内向きの「ゴマスリ」「忖度」なんて論外である。懸命に「ゴマスリ」しても将来の保証は無い。宛てには出来ない。むしろ危うい。上司の意志で左右される虚しい人生を送るための努力はすべきではない。「ゴマスリ」「忖度」ができなくて、子会社に飛ばされても腐る必要はなさそうだ。いまや、子会社での苦労を経験した人の方が活躍していると聞く。

「黎明・成長期」における必要な人材は体力と根性のある人だった。「安定・成熟期」における必要な人材は、「ゴマスリ」と「忖度」と「ことなかれ主義」に徹する輩である。今の時代、つまり「衰退・変革期」における必要な人材は、自分で考え、自ら行動できる人財である。社員の値打ちも時代と共に変わる。

年収 1000 万円の社員がリストラで仕事を探したら、僅か 300 万円の値打ちしか無い、という話は聞く。これが現実であろう。つまり社会の変化、会社の変化によって、これまでのスキルが陳腐化して、人の値打ちが変わったということである。転職して、いまの給料が稼げる人は極めて少ない。しかし自分は、会社に貢献をしていると思っている。貢献しているつもり、仕事をしているつもり「つもり族」は案外と多い。社員が給料に見合う仕事をすれば、会社は強くなって潰れることはないのだが現実には厳しい。

会社が自分に掛けているコストは幾らなのかを、一考することも無駄ではない。例えば、年収 1000 万円の社員は最低でも 1500 万円は掛かっている筈だ。月額にしたら、なんと！100 万円以上である。月に 20 日で、一日を 7 時間とすると、なんと！時給にして 10000 円以上である。そんな給料の高い社員が、時給 1000 円のパートさんより働かないとなれば、当然のこと会社は困る。

イヤ、自分はそんなに貰っていない、と思っているかも知れないが、これが事実である。我々中小企業は、もっと深刻である。土曜、日曜、祭日と休めば、其の日の収入はゼロである。それでも、お天日様が昇れば経費だけは、しっかりと掛かる。ここまで考えて働かねば「零細・中小企業」は、潰れる。

あとがき

素晴らしい人たちとの出会いに感謝

自分が初めて中国を訪問して、情報を仕入れてきたのが1995年である。ダイヤモンド社から「みのほど経営のすすめ」を1994年に出版していただいたその翌年の1995年であった。その情報を基に「中国見聞録」として「あちら、こちら」へ得意げに「吹きまくって」いたが、情報の中身は薄く相当いい加減であったと思う。

日本アイアールが中国に関心を寄せたのは1990年に中国人留学生の秦さんの入社が大きな「きっかけ」となった。秦さんの「この日本特許明細書を中国語へ翻訳することは無理です。日本企業さんは大丈夫でしょうか」という率直な疑問からである。

その後、中国の仕事は1999年、北京に現地事務所を開設することで本格的にスタートした。現地事務所(HLE社)の張峻峰さん(総経理)は、自分が中国特許視察ツアー(1995年3月ダイヤモンド社主催)でお世話になった時の通訳である。このツアーで、「中国とのビジネスは中国人でなければ無理だ」とそんな確信を持った

張さんとは約1週間の付き合いであったが、日本語能力の高さはもちろんのこと、素朴で思いやりのある人柄にスッカリ惚れてしまった。張さんをスカウトして、日本へ連れて帰ることを勝手に決めた。なんとか口説いたがカミさんの時より難しかった。

やっと、その気にさせて1996年の秋に当社へ入社することになった。口説いておきながら、「それにしても、よく決断をしたものだ」と思う。自分には到底できないことである。張さんの勇気とチャレンジ精神を、ずーと尊敬し続けている。

一方、中国特許の出願受託は2007年に開始した。日本国内で中国弁理士と発明者が直接打合わせをしながら、強固な「中国特許明細書」を作り上げるというビジネスモデルである。これで、高品質の「中国特許明細書」を作りあげることができる。ただ、この方法は量産ができないという欠点がある。

中国弁理士 王礼華先生との付き合いは、中国特許視察ツアーで中国国際貿易促進委員会 専利商標事務所(CCPIT)へ表敬訪問した時以来である。CCPIT日本部の創設メンバーの一人で、大変な実力者である。王先生がCCPIT日本事務所の所長として着任されてから本格的なお付き合いが始まった。

王先生は、日本から出願された「中国特許明細書」の惨状には酷く心を痛めていた。日本企業が中国弁理士に対して翻訳の不信感を抱けば、それは王先生自身への不信感にもつながっていると考えていた。「自分を必要としてくれる日本企業があれば、最善を尽くしたい」これは王先生の信条である。特に中小企業からの中国特許出願に対して「手助けをしたい」との強い思いを持っていた。

余談であるが、王先生のような実力者が、なぜ日本アイアールの仕事を手伝っているのかが不思議であると、よく言われる。王先生の実力、経験からすれば、中国の大手特許事務所の大幹部に迎えられるのに「なぜだ!」という素朴な疑問であろう。王先生は、そんなことに価値をみいださない「仙人」みたいな高潔で、品格を備えた方である。大人物(老師)と一緒に仕事ができる喜びは各別である。

張さんと王先生は、将来どうなるか分からない「明日も知れない」中小企業である日本アイアールを、よくも信頼してくれたものだ。中国には、「仁・義・礼・智・信」という諺がある。「仁」は相手の生活が成り立つことを優先すべきである。「仁」だけは、何とか守りぬきたいと思う。

“身のほど経営のすすめ”を出版して頂いたダイヤモンド社の深川敏雄さんは、日本アイアールと張さん、王先生とのご縁を創って頂いた恩人でもある。感謝の気持ちは忘れないでいる。

“身のほど経営のすすめ”の中で、H社長が出てくるが、これは伊藤さんの名前のイニシャルである。伊藤さんは、自分を日本アイアールへ導いてくれただけでなく、カミさんとのご縁を結んでくれた大恩人である。もちろん日本アイアールの株主でもある。おおらかな性格と天分の明るさは未だに変わらない。

「ガン」が身体に住み着いたようだが、見事に共存している。伊藤さんに掛かると「ガン」が、悪さをすれば取り出せば済むことで、大した出来事ではなさそうだ。伊藤さんは大のお酒好きで、掛かりつけの医者からは禁酒を言い渡されている。しかし、毎晩キッチンと律儀に飲んでいるらしい。好きなものを食べて、飲んで、楽しい会話を楽しんで、愉快そうに「ワッハッハ」と笑い飛ばしている。これでは「ガン」も居心地も悪かろう。

ご夫婦で海外旅行に出かけるのが楽しみで、中でも船旅を楽しんでいるとのこと。好きな国はスペイン、イタリアといったラテン系の国が多い。妙に納得である。伊藤さんと話していると、なんだか悩むのがバカらしくなる。

自分には忘れてはならない恩人がいる。それは姉である。一家の稼ぎ手として働き詰めであった。しかし、その無理が重なった姉は、肺を患い長く入院をすることになった。(生活

保護を受けていたので、入院治療費は無料であった。市の手厚い社会福祉制度には本当に感謝している)。姉は平成18年1月に大阪の地で永眠した。71歳であった。死因は若いときに患った肺疾患であった。姉の納骨は「骨仏」の寺として名のある、大阪四天王寺「一心寺」にある。家族を捨てて蒸発した「親父」が入っている矢間の墓に入ることは強く拒んだ。気丈であるが、強くない身体で日本アイアールを支え続けてくれた感謝は忘れない、合掌。

◆ 「追記メモ」：日本アイアールがテレビで紹介されました

「アジアに於ける偽日本ブランドの実態と知的財産をまもる術はあるのか？」

2007年12月18日、日本アイアールがテレビ東京12CH（ワールド、ビジネス、サテライトPM11：00～12：00）で紹介されました。ご覧になった友人からメールをいただきました。

「WBS」拝見させていただきました。明細書の品質や明細書の翻訳の品質が多少なりともテレビ番組で取り上げられたのは、初めてではないでしょうか？正直驚きました。多くの一般の人が見るテレビ番組なので、もっと一般的な模倣品の話ばかりだろうと、想像していました。矢間さんが取材をうけたということで、そんなことはないと思いつつも、勝手にそう思っていました。なので、番組を見て驚きました。」

放映内容は、大きく分けて3つの構成で纏められていた。

- ①. 日本企業（有名企業）さんの模倣品の実態を披露して、知財担当者のコメント。結論は「モグラ叩き」で基本的な解決策はない。
- ②. 零細中小企業の「カツラ屋」さん、への取材。200円の商品が中国では40円で売られ、会社の売上が25パーセントも減った。中国、韓国、日本国へ800万円も掛けて特許出願して権利を取った（つもり）が役に立たない。結論は、お金を掛けて特許なんて出願しないほうが良い。
- ③. ここで日本アイアールの登場である。権利が行使出来る「戦える強い特許明細書」を作成しないと裁判にもならない。ということで、「戦える強い特許明細書」をつくる現場を取材した。中国弁理士 王礼華先生がクライアントを訪問して発明者から聞き取りをした。工場現場で、現物の機械装置を動かしながらの聞き取りの様子が詳しく紹介されていた。

最後の、統括は、外人のコメンテーター（経済の専門家？）で、ちょっと本質の問題から逸れたかな。外人だから、せめて“意味不明の日本語から中国語に変換することはできないと思う。だから権利の行使ができないのでは・・・”と結んでくれれば「ベスト」。でも、放映のストーリー展開は、さすがはプロ、上手に纏められていた。（矢間伸次 2008/01/10）

◆ (2018/07/07 追記): 会社を支えてくれている皆様へお礼

自分が退任した以降、会社の建て直しに大変な苦勞したと思う。新しいやり方で御客の信頼を得ているという手ごたえは感じている。「品質第一」と「信頼の構築」を経営理念として掲げ、御客の立場で考えたソリューション経営は、御客の期待に応えている。お陰で優秀なスタッフも増えており、業績も上向いてきた。能書ばかりを垂れて、商いの下手な自分が、社長をやっていた時分とは雲泥の差がある。やっそこっさ、真っ当な会社になってきたと思う。まさに“老兵は去るべし”だ。

この追記を書いているときに「フッ」と気が付いたことがある。これまで、日本アイアールが主張してきたことは、知財部門の「働き方改革」に繋がっている気がする。この「キーワード」を活かした新しいビジネスモデルを期待している。皆さんの努力に感謝し、ありがとうございます、と改めてお礼を申し上げます。（矢間伸次 2018/07/07）

