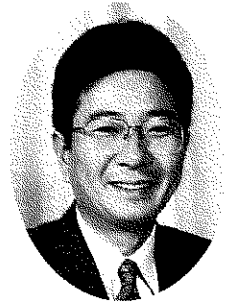


「官」と「民」～異なる仕事を 支えた個性的な教育



岡本硝子株式会社
代表取締役社長

岡本 毅

一 「象」と「蟻」

急逝した父の跡を継ぐべく埼玉県警察本部刑事部長の職を最後に警察庁を辞し、岡本硝子株式会社に入社してから四年有余が過ぎようとしている。二十六万人の組織の「官」から、二百人強の「民」に移った訳である。よく、「新しい仕事に慣れたか」「全く違う仕事なので大変だろう」と聞かれた。しかし、慣れるという状態がどういう状態なのか、今の仕事の理想がどういう状態なのか分からなかったし、誰にも聞くわけにもいかなかったいで、返答に困っていた。ただ、組織の大小の相違こそあれ、「ヒト・モノ・カネ」という要素を、時系列を睨みながらタイミング良く投入するという組織のマネージメントという仕事に大きな相違はないと思っている今日この頃である。

この様な環境の激変の中で、最近つくづく思うのが、社会に入って役に立つ教育とは何か、教育の目的とは何かということである。教育、特に初・中等教育の本来の目的は健全な社会人としての人格形成にあると思われるが、専業主婦も含めて「職業（＝家庭を含めた社会と個人の接点とでも言おうか）」と無縁の「社会人」というものは、どう考えても教育が考える「社会」の射程外であると思われるところ、初・中等教育の時代に将来の職業が決まっている人は少ないであろうし、また、私の様な極端な例は別にして、最近においては特に職業を替える人も多いからである。

二 官僚時代

大学で法律を学んだ私は、多くの同窓生と同様、「官僚」という職業を選んだ。その中で、大蔵省、通産省等のいわゆる経済官庁へ入ることを望んでいた父親の「勘当する」という猛反対を押し切ってまで「警察庁」（内閣総理大臣の所轄の下に置かれる国家公安委員会が管理する国家警察。一定の事務については国家公安委員会を補佐する任務も持つ）という毛色の変った役所に入ったのは、父親の職業を継ぐということに対する反発も理由の一つにあったように思う。ただ、どうせ金儲けでない公の為に働くならば、大手を振

って天下国家の為と言えるプレッシャー・グループのない役所で、純粋に国民の為に働きたいと思ったのが最大の動機である。

大学時代に学んだ法律が、警察官としての法律の執行の場面において又は官僚としての法律の起案の面で役に立ったかと問われれば、答えは「ノー」である。その執行の場面においては、健全な常識や他人の痛みが分かる思いやりが、大学で学んだ刑法の構成要件理論や刑訴の捜査構造論より重要であった。また、その起案の場面においては、法律というものは単にそれを座学で学ぶのでは解るものではなく、それを作ってみて、また、行政法等などではその母国とも言えるドイツに留学してみて、始めてそれがわかるということをも痛切に感じた。そして何よりも、法律に書き込もうとしたいことは何か、制定された法律が目指すことは何かを、一人の社会人として必死になって考えることの方が、解釈論や立法技術論より重要であった。

三 企業家として

父親の事故死をきっかけに十六年間勤めた公務員生活に別れを告げることになったわけであるが、不思議と迷いはなかった。病院の集中治療室で既に冷たくなっていた父親の死に顔を見たときに、「VOCATION (天職)」という言葉が浮かんだ。

最初の一年間は会社に行かなかった日も数日程度という慌ただしい日々であったが、過ぎてみればあっという間であった。自分なりに一年間は、じっくり企業というものを見てやろうという気持ちでもあった。また、それまでの役人生活の中で役に立つものと、きっぱり捨てた方が良いものとの区別をこの期間にしようとも思った。

先ず前職の時に体全体に染み着いた「危機管理」ではないが、他人の失敗体験を徹底的に学んだ。具体的には、「八起会」という倒産した社長さん方の会合に出席させていただき、また、それに類する書物を熟読して、企業はどうして倒産するのか、事業は何故失敗するのかを「仮想現実 (Virtual Reality)」として体験させていただき、如何なる手段を講じてでも経営者である以上、倒産だけは避けるべきだという思いを強くした。

次に、同じ様な境遇にあると思われる人に教を請うた。共通するのは、

- 会社は絶対につぶすな (進む決断は部下でもできる, 退く決断は社長しかできない)
- 急激な改革は避け, ゆっくりやれ (すぐには変わらないし, 変えられない)
- 公私混同はするな (創業者や先代が許されることでも二代目や三代目には許されないことがある)
- 先代の部下は大事にしろ (この点はやむを得ずナンバー 2 に半年後に止めてもらわざるを得なかった)

というようなことであった。

さらに、前職の時にたたき込まれたものの内で、これはどのような組織でも重要であると思ったことは、一年間を待たずに実行に移した。その一つは「現場重視」である。これは、現在では若干時間が少なくなったが、朝の七時四十五分から約一時間半と、夕方又は夜に三十分間程度、製造現場をじっくり回った。三年目に入ってから止めたが、それま

での二年間は、雑巾をもって回った。その二つは、「マイナス情報の重視」である。トップの座に居る者は、一年を待たずしてその座に溺れる。その最大の原因は、マイナス情報が入りづらくなるからである。儲かった話は後でも良いが、工場での事故や取引先の信用不安等の余り聞きたくない話ほど二十四時間何処へでも連絡をもらうようにした。

四 個性的な教育とは

以上の全く対照的な（本人はそう思っていないが）二つの職業を支えているものは何であろうか。一つには当然のことながら両親による家庭教育であろう。そしてそれに負けず劣らないくらい重要なのが学校教育、特に高校までの教育であったように思う。

芸術家の園長先生ご夫妻にかわいがって頂いた幼稚園時代。始めて書いた油絵を大変褒めて頂いた。また、小学校に入学してからも夏休みの作品と一緒に作っていただいた。「人生に必要な智慧はすべて幼稚園の砂場で学んだ」という本があったが、その通りであると思う。次に、色々な先生方に巡り会えた小学校時代。徹底的に九九を覚えさせられた小二の時。一年間全国のダムを調べた小三時代。野球と水泳に打ち込んだ高学年。穩和で木訥な国語の先生に三年間担任していただいて、バスケットボールに打ち込んだ中学校時代。そして、中途編入した高校時代。入学して最初の一年間は、学園紛争で学校がロックアウトされ、授業がなかった。その間、そして、その後も良く言えば自由奔放、有り体に言えば無秩序な高校生活を送った。バイクで職員室を走り回ったり、教室で焚き火をしたり、後の職業から考えると冷や汗ものである。ただ、この間、「ワル」をしたお陰で、後の職業で犯罪者の心理が良く解ったと思うのは詭弁であろうか。また、高校時代には、個性的な友人にも多数巡り会うことができた。

このように考えてみると、教育とは如何に生徒の個性を伸ばすことができるかがその生命線ではないだろうか。現在私は、社員に対して「美点凝視」で接しようと思っており、役員にもその様に言っている。会社をつぶさないという大命題との調和で困難な点もあるが、会社が社員の総体である以上、社員の一人一人が伸びなければ会社は伸びない。また、これは二十六万人の組織でも二百人強の組織でも同じであると思うのだが、組織というものは、それを構成する者が、千差万別であって始めてその強みを発揮する。何処を切っても同じ金太郎飴のような組織は、今日のような時代には特に衰弱する運命にあると思う。多種多様な人材を一つのベクトル（それは決して一致するものではないが）に導くのが経営者としての使命であると思っている。個性的な会社は個性的な研究開発から生まれ、個性的な研究開発は個性的な教育から生まれる。