

## バブル前夜の就職活動

「先生、S社に行くことにしました。」

1987年夏、大手電機メーカーに就職することに決めた私はゼミの教授に電話をし、その旨を報告した。『そうか。あそこなら君に合ってるんじゃない。』政治学一筋でメーカーの世界にはそれほど明るくないであろう教授がかけてくれた励ましの言葉だった。

私が所属していたゼミは政治学科の中でも伝統的にマスコミに進む人が多く、OBには記者やフリージャーナリストとして第一線で活躍している人が少なくない。そのゼミの卒業生としてはマスコミに進むのが真っ当な道であり、私のようにメーカーに就職するのは少数派であった。

かくいう私も就職活動を始めた頃には記者職を受けるつもりでゼミの仲間が開く勉強会で小論文を批評し合ったり、新聞社やテレビ局で記者をやっているOBを訪問して話を聞いたりした。しかし私は結局マスコミを受けることはなかった。私にはどうい務まる仕事ではないと早々に諦めたからだ。

赤坂の東急ホテルの喫茶店で当時NHKの政治部の記者をされていたK氏（現在はよく政治討論番組の司会などをされている）に会って仕事の話聞いたのだが、『夜うち朝がけ』など、私が聞くと大変な苦勞と思えることを生き生きと話す姿を見て、記者はこれくらいの熱意と使命感がなければ務まらないのだと認識させられた。そして私とは言えば、これほど簡単に諦められるくらいの目的意識しか持ち合わせていなかった。

当時は80年代半ばの円高不況が過ぎ、企業の採用も徐々に増え始めていた時期であった。金融業界を志望する学生が多く、私のゼミも例外ではなかった。そんな中、私はゼミの仲間数人と、OBで唯一電機メーカーのS社に就職し、創業者の名誉会長のかばん持ちをしていた先輩を訪問した。そしてその後面接を受け、内定をもらうと早々に就職活動を終えてしまった。

マスコミ受験をさっさと諦め、特に強く希望していた業種や企業があったわけではない中で、創業者が設立趣意書の中で『自由闊達ニシテ愉快ナル理想工場』と謳い、日本を代表する国際企業のイメージを築いていたS社は申し分のない就職先と思えた。折りしも当時の会長が自らの生い立ちやS社創業の歴史を著した著作が出版されて話題を集めていた。

私が就職した1988年にS社が採用した文系の所謂総合職はおよそ150人、理系のエンジニアが300人くらいであった。S社はその後のバブル景気に乗って大幅に採用を増やし続け、91～92年のピーク時には年間の採用人数が2,000人にまで達した。これには当時既に経営の第一線を退いていた会長も『そんな大勢の人を養っていく自信はない』と心配されたそうだ。

右肩上がりの成長が終息した今、当時の会長が予見した通り大量採用のツケが回ってき始めている。戦後に起業し、数々の危機を乗り越えながら日本を代表する一大電機メーカーに育て上げた人物の勤というのは大したものである。日本では社員の雇用は長期を前提に考えられてきたので、採用政策の失敗はその何代も後の経営者の頭を悩ませることになる。そして採用される側は採用数が妥当であるかなどといったことは知る由もないから、後になって一方的に“調整”の対象にされては浮かばれない。

## 就職考

思い起こせば当時私を含む学生の多くは大企業志向が強かった。所謂『寄らば大樹の陰』の発想である。また、業種で言えばその時々で日本が競争力をもつ産業に人気が集まった。かつては繊維に鉄鋼、その後は自動車に電機といったところだろうか。これは日本人がもつ安定志向と無縁でないだろう。時代を超えて人気があったのは金融だったが、これも今は昔の話となりつつある。

以前あるテレビ番組で日本人の7割が“不安遺伝子”なるものをもっていて、常に先々のことを心配し、より安全な道を選ぶ傾向があるという話を聞いた。確かに日本人にはリスクをとって企業家になるよりも公務員などの安定した仕事に就きたがる傾向が強い。ハワイに住む日系人の多くが政府関係の仕事に就いているという話を聞いたことがあるが、日本人の血に流れる遺伝子の働きだとすると納得がいく。

しかしこの国の産業史を見ても明らかなように、産業にも個々の企業にも盛衰があり、その時安定していると思って就職した会社が将来にわたって安定しているとは限らない。日本でも戦後の高度経済成長の象徴だった産業が斜陽と呼ばれ、名門と言われた企業が倒産する時代を迎えている。つまり、最も安定していると思って就職した会社がその時既にピークを迎えてしまっている可能性だってあるのだ。現在産業再生機構のお世話になり、大規模なリストラを余儀なくされているかつての名門繊維メーカーも、今の経営陣が就職した時代には並の学生では到底入れないような超優良企業だったのだ。

昭和の初めに大学を出て就職した私の祖父は周囲の反対を押し切って当時一流といわれた保険会社の内定を断ってステータスではるかに劣った銀行に就職したという話を亡き祖母から聞いたことがある。しかし二世代を経た私にとってその保険会社は名前も聞いたことがないのに対し、祖父が就職した銀行は長期信用系のトップ行で就職人気ランキングの常連であった。その銀行も今では都銀2行と合併してしまったのだが。

このように企業をめぐる状況は常に移り変わり、永遠の安定などというものがないことは歴史が証明している。そして所謂“終身雇用”で想定されている何十年という期間は安定が維持されるにはあまりに長すぎる。もっと言えば終身雇用自体も明文化されたものではなく、それが安定をもたらしてくれるというのも幻想に過ぎない。むしろ日本の資本主義の歴史の中では戦後の人材難の時期に起きた一時的な現象と捉えるべきかもしれない。

では将来の安定を確保するにはどうすればいいのか。それはサラリーマンといえども手に職をつけることであろう。手に職がないからサラリーマンになるのだといわれそうだが、経理屋でも財務屋でも広報屋でも広告宣伝屋でもいい。若いうちは自分に合った職種を求めて鞍替えするのはアリだが、その後は一つの仕事を続けること。継続は力なり、である。会社の中で様々な職種を転々とするのは、将来再就職を余儀なくされた時には必ずしもプラスにはならない。採用する側にその人が何のプロなのかが見えてこないからだ。

会社を変わっても生かせる経験やスキルを身につけなければ組織にしがみつき、その組織と命運をともにして生きていくしかない。時代がますます不確実性を増し、10年前には考えも及ばなかった企業の倒産や合従連衡、人材の流動化が起きてしまう中ではそれこそ不安定である。

現実には終身雇用を前提とした人材育成を行ってきた日本の企業にいてもその会社でしか役に立たない知識ばかりが身につくことが多い。また、幅広い経験をさせるためといてさまざまな職種をたらい回しにする日本企業独特の人事政策も、社員の専門性を磨く上ではマイナスである。一方、外資系の企業では明確な職種の分類とプロとしての人材育成を行っている。

後年外資系の投資銀行に転職した私は、秘書業務からプレゼンテーション資料の作成まで徹底した職種の分類が行われ、社員一人一人がそれぞれの職種で高い実務能力を発揮している状況を目の当たりにした。もの作りをしないサービス業においては特に人材が大きな資産であり、またコストでもある。限られた人的リソースを最大限有効に活用することが競争力の源泉となる。このためメーカーにも増して専門的な能力やスキルを有する人材の育成に時間と費用をかける。私の仕事をサポートしてくれる所謂プロフェッショナルの若手社員は相当な質、量の仕事でも難なくこなした。

私は就職活動の時にS社と平行して米系の大手銀行C社の面接を受け、内定をもらっていた。しかし当時の私は外資は経営状況次第ですぐに社員を解雇するというネガティブなイメージしかもっておらず、日系企業の内定を断ってまで行くところとは考えていなかった。内定者のレセプションで会った同級生も日系の銀行の“滑り止め”程度に考えていた。しかし、日系の企業でさえも終身雇用を保証できなくなった今思い返すと、外資系に就職してプロフェッショナルになると、日系に就職してサラリーマンになるとどちらがより長期的な安定をもたらしてくれていたかわからない。

外資系の企業は日系の企業ほど長期的な雇用を前提として考えないというのは現実だろうが、一方でどこに行っても通用するスキルは身につけさせてくれることが多い。そしてそうした厳しい環境で育った若手社員の中には会社を変わりながらキャリア・アップしていく者もいる。最近では日系企業も外資系の人材の質の高さに気づき始めているのか、外資系の出身者を中途採用する企業も少なくない。

私は後年転職した外資系投資銀行で学生を採用する立場になったのだが、時代に対する認識からか、最近の学生は昔に比べて押し並べてよく勉強している感じがした。大学のカリキュラムが時代に合わせて変わっているのか、金融機関を受けるために独学で学んだのか、パソコンのスキルは言うに及ばず、経理や財務の基礎知識を備えて即戦力として使えるような人材が多いのである。

採用する側としては給与が抑えられ、長時間労働に耐えられる体力のある若い人を求めてしまうのはごく自然なことであろう。高度成長が終わり、雇用の絶対数が増えない時代にあっては、彼らの世代の台頭はアメリカの一世移民たちの如くサラリーマン全体の収入

に下方圧力をかけるのではないだろうか。日本のサラリーマンの平均年収が300万円まで下がるという向きがあるが、あながちあり得ない話ではない。

また、年功序列の風土が根強い日本の大企業では、役員手前の“順番待ち”が長い列を成しているが、変化が速い時代にあっては早晚欧米の企業のように経営者が若返り、それに伴って社員が若くして“旬”を迎えるようになるのかも知れない。2004年に公約通り6年で社長交代を発表した某大手商社の社長は“スキップ・ワン・ジェネレーション”と言って10歳年の若い専務を後任に選んだ。こうした若返りの過程では出世が目の前を素通りして、取り残される世代も出てくるだろう。こうなると長期雇用を前提とし、永年勤続に対する報酬（退職金など）のウエイトが高いこれまでの日本企業の報酬体系を改め、若いうちにある程度の報酬をもらえるようにする必要が出てくるだろう。

このようなサラリーマン戦国時代を生き抜くには雇用の安定などという幻想に囚われて安易に日系の大企業を志望するよりも、自分がどの分野のプロとしてキャリアを積んでいくのかを定め、どの会社に勤めれば必要な専門性が備わり、市場価値のあるスキルが身につくかを考える方が正解だろう。就社ではない、本当の意味の「就職」をすべき時代が訪れようとしているのかも知れない。

## 経営企画

私の大学のクラスメートに、同じS社から内定をもらったNという男がいた。彼は就職を就社と考える学生がほとんどであった我々の世代にあって就職した後の配属先、つまりどの職種に就くかが重要と考えていた。そして内定を受けた後も配属先の希望を決めるためにS社の採用担当に頼んで紹介してもらった海外営業、商品企画、広告宣伝など、様々な部署の人たちに仕事の話聞きに行った。

私も彼に誘われて内定後の“OB訪問”に付き合ったのだが、私が海外営業に最も興味を引かれて希望を出したのに対して、彼はなぜか誰とも会っていない経営企画なる部署を希望した。ところが実際の配属は彼が海外営業、私は経営企画という、希望とは全く逆の結果になった。配属先は各部署の希望と本人の適性を勘案して決められ、本人の希望はとりあえず聞くと程度のものだということだと知ったのは入社後のことだった。希望通りの配属とならなかったからかはわからないが、Nはこの後S社の内定を辞退して米国に留学してしまった。

後年出張でニューヨークを訪れていた私はマンハッタンの路上でNとばったり出くわした。場所が場所なだけに長話はできなかったが、彼は某大手監査法人系のコンサルティング会社に勤めているのだといった。一度は私と同じ道を歩むかと思われた彼だったが、結局日系企業のサラリーマンではなく、外資畑を渡り歩くプロフェッショナルの道を選んだのだ。当時のことを思い出し、ふと彼は今ごろ何をしているのだろうと思うことがある。

こうして1988年の春に大学を卒業した私は内定をもらっていたS社に入社し、耳慣

れない経営企画なる部署に配属になった。経理や財務、営業、広報、人事、広告宣伝などといった部署であればイメージもわかりやすいのだが、当時の私は自分が配属になった経営企画が一体何をやる部署だか全く想像がつかなかった。

後年外資系の投資銀行に転職して他の大手電機メーカーとお付き合いするようになった私は、“経営企画”と呼ばれる部署の役割が各社各様であることを知った。私が就職したS社での経営企画の役割は、事業部門や子会社の予算を取りまとめて集計したり、月次の業績を経営陣に報告するといったことであった。また、経営陣のスタッフとして会議の運営なども行っていた。

当時S社では営業部門に配属になった社員以外は入社後の研修がなく、OJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）と称していきなり配属部署に放り込まれた。私の最初の仕事は毎月海外の販売会社の売上状況と、工場を含む子会社の損益状況の報告をまとめること、そして四半期ごとにS社連結の損益予測を出すことだった。

“連結”というのは子会社を含むグループ全体の業績のことで、親会社の損益に子会社の損益を合算した上でグループ会社間の取引の消去や諸々の調整を加えて算出する。政治学科出身で財務諸表に触れたこともなかった私は、研修で会計を基礎から学ぶこともないまま、いきなり見よう見まねで連結計算をやることになった。

## 大企業とメディア

私がS社の損益予測を行っていた当時、その数値がなぜか会社の正式な発表の前に某経済新聞の朝刊に載るということが起きていた。社内でも一部の者しか知りえない情報で、誰かがこの新聞社にリークしていたのは明らかだったが、この新聞はその後も業績予測に限らず、S社に関する様々なニュースを会社側の正式な発表の前にすっぱ抜いた。

公表前に特定の新聞にだけ情報が流れるというのは何とも不自然で、公平性の観点からも問題があるかと思うのだが、この新聞社はまたS社がやることに否定的な見解を加えることがほとんど見られなかった。S社は伝統的に“日本企業初”というのが大好きで、擬似ストックオプションや上場子会社の完全子会社化など、様々なことを他社に先駆けてやってきた。しかしそれらのすべてについてその合理性に疑問がなかったわけではない。

2000年の11月、S社が日本企業として初めて日本版トラッキング・ストック（子会社の業績に連動して配当が支払われる株式）を発行するとの記事が例の如く公式発表前にその経済新聞の一面を飾った。当時私はS社を退社し、外資系投資銀行に転職していたのだが、実はこの記事が出る2週間前にS社の同業他社の知人からそのことを聞いていた。S社の引受証券会社が彼の会社にも同様の株式の発行を勧めるために情報を漏らしていたのだ。もちろんS社が公式に発表する前に引受証券会社が、よりによってS社のライバル会社に情報を漏らすというのは信義にもとる行為だが、そもそも証券会社の人間に節操を求めてはいけない。

このように引受証券会社から事前に情報が洩れていたことからすると公式発表前に記事になること自体は不思議ではなかったのだが、その内容は定款変更のための株主総会の開催時期まで言及されていて妙に具体的だった。

トラッキング・ストックはアメリカで1980年代から発行されていたが、一般の株主とトラッキング・ストックの株主は潜在的に利害相反関係にあり、調達した資金の使途や資産の処分に関して後者の利益が守られないことがあった。このためトラッキング・ストックの株価が低迷した事例が多く、発行企業が株主に訴訟を起こされることさえあった。米国で大手の衛星放送事業者間の合併交渉が行われた時には、取引の対象となる株式の一方がトラッキング・ストックで、合併の話が出てからジリジリと値を下げたため、株式の交換比率がなかなか定まらないという事態が起きた。この合併話は結局成立しなかった。

S社のトラッキング・ストックの発行を引き受けた米系の証券会社では日本でトラッキング・ストックを売り込むにあたって、米国の本社からなぜ今さらトラッキング・ストックなどやるのかと聞かれたそうだ。そして新し物好きのS社に売り込むことには成功したが、他社に追越させるといふ目論見は外れた。私が転職先の投資銀行で営業を担当していた他の電機メーカーは、複数の証券会社から米国でのトラッキング・ストックの実情について情報を得ていたため、安易に飛びつくことはしなかったのだと聞いた。

一般紙ならともかく、経済紙の記者であれば一般の読者に耳慣れないトラッキング・ストックについての考察があってもよさそうなものだが、紙面ではアメリカで1984年のゼネラル・モーターズ社による発行を皮切りに約40銘柄が取引されていることは言及されていても、発行後の株価の推移などについては一切記述がなかった。これでは報道される側のS社への配慮、すなわち他紙よりもいち早く情報を得るための対価と勘繰ってしまう。

## 企業派遣留学

経営企画での仕事は私にとって面白いものではなかった。とりわけ予算のとりまとめ（要は事業部や子会社から上がってくる数字の集計）や連結の損益計算は、もともと数字を扱うのが好きでなかった私にとって苦痛であったし、会議の運営（S社の経営企画では“事務局業務”と呼ばれていた）のようなマネジメントへの気配りが要求される仕事に関しても、私は著しく適性を欠いているように思われた。そして入社して2年目には会社を辞めて他のことをやりたいと考えるようになった。これがその後何度となく再発を繰り返す“S社辞めたい病”の始まりであった。

上司との面談で自分の気持ちを打ち明けると、社内の留学制度を利用してMBA（経営学修士）を取りに行ったらどうかと勧められた。そのための推薦状を書いてくれるというのだ。思いもかけない申し出にしばらく考えてみることにした。確かに経営学を学び、知識の幅を広げておけばその後どの分野で働くにしても役に立つように思われたし、それだ

けに将来の選択肢も増えるように思われた。ただ、同期入社と同僚がMBA留学を考えていると聞いていたので、同じ部からの出願が重複しないように、彼が受けないのであれば受けることにした。

このように自分で決断がつかないことを他人の判断に委ねてしまうのは私の悪い癖で、いかにしっかりとした目的意識や強い意志をもたずに生きていたのかがわかる。私のこの傾向は後年サラリーマンを辞めて何事においても主体的に判断せざるを得ない状況になるまで続いた。結局同僚は出願を見合わせることにしたので私は締め切りぎりぎりまで応募した。

S社からのMBA留学は毎年1名という狭き門だったが、私は幸いにして社内の選抜試験を通ることができた。ただ、伝統的に私がいた経営企画の社員が選ばれることが多かったので、選抜試験も案外“出来レース”だったのかも知れない。

S社では当時年間20名ほど派遣していた留学生の大半が米国の大学で研究を行うエンジニアだった。かつて会社派遣でコロンビア大学のビジネススクールに留学した先輩のM氏からは、「この会社からビジネススクールに留学しても英語の勉強をしに行ったという程度にしか見てもらえないよ。」と忠告されていた。社内の選抜試験の面接では当時の国際人事部の部長から、米国の一流のビジネススクールを出た人たちがS社に就職を希望している中でなぜあえてそうした学校に留学などしたいのかと聞かれた。この発言はS社の生え抜き（つまりは外の世界を知らない）社員が持ちがちな誤った優越意識をよく表している。

後述するが、当時のS社は大型の投資や企業買収を繰り返し、多くの借金と赤字資産を抱えるようになっていた。バブル期で投資案件が増え、十分な審査をする時間がなかったのも事実だが、前提条件を検証することなく、申請者がつくる楽観的な投資回収予測によって判断していたというのがより根本的な問題だった。つまり当時のS社はビジネススクールで学ぶ投資評価の手法（所謂バリュエーション）などの知識をどの会社よりも必要としていたといえる。ビジネススクールで経営学を学んだ学生がS社に就職を希望していたのはアメリカにおいても圧倒的なブランド力を誇るS社が先進的な経営をしていると認めてのことで、S社の実態が彼らの期待に違わぬものだったら彼らの多くがS社に就職して何年も経たずして辞めてしまうことはなかっただろう。

S社の強みは技術力、商品企画力、広告宣伝の巧さ、そしてそれらに裏打ちされたブランド力で、S社が全てにおいて一流だったわけではない。また、創業以来歩んできた道も決して平坦だったわけではなく、会社を支える大ヒット商品に救われるということを繰り返してきた。つまりS社は運が強い会社だったのだ。しかし、世間から日本を代表する優良企業などと持ち上げられてしまうと、生え抜きの社員としてはそのような自覚も持ちづらかったのは確かだ。

こうして社内選抜には通ったが、それで留学ができるわけではない。当然希望の大学に願書を送り、入学を許可されなければならない。私の前に留学した人の中には20校に願書を送りながらなかなか合格できず、最後によりやく2校から合格通知をもらったという

人もいた。私の場合推薦してくれた上司が米国に赴任になり、後任の上司からは社費で留学する以上は米国のトップ3（ハーバード、スタンフォード、ウォートン）でなければ行かせないとして、新たに高いハードルを課せられてしまった。幸いこれら3校のうち出願した2校に合格することができ、1991年の9月からハーバードのビジネススクールに通うことが決まった。

## チェコの英雄

「竹内、今晚暇？」

ある日同期入社の人から声をかけられた。彼は本社でS社のエンタテインメント事業を管轄する部門で働いていた。「空いているよ。何で？」と聞くと、1984年のヒット映画でアカデミー賞の作品賞など8部門を受賞した『アマデウス』の監督ミロス・フォアマン氏が次回作の取材のために来日しており、彼をエンタテイン（つまりは接待）しなければならないというのである。特に予定はなかったし、アカデミー賞監督と話をする機会もあまりないだろうと快諾した。

その日夜の渋谷でK、Kの部署の人とT氏、フォアマン氏と女性通訳と落ち合った。映画史上に名を残す名作を監督した才人ともなれば、見るからにその非凡さがにじみ出ているのではないかなどと想像を膨らませていたが、実際に会ったフォアマン氏は温かな印象の、ごくふつうのおじさんといった風貌で、特に際立った特徴は感じられなかった。

A氏が食事の後の二次会の場所として選んだのは彼の行きつけのカラオケ・バーだった。ところがA氏に連れられて行ったその店は道玄坂の狭い路地を入ったところにある“場末感”あふれる店で、薄暗い店内に我々以外に客の姿はなかった。こんなところに世界的な映画監督を連れてきていいものかと思ったが、フォアマン氏自身は気にする様子もなく、むしろその雰囲気を楽しんでいるようだった。

私は当時カラオケが大の苦手で何とか歌わずに済ませたいと思ったのだが、フォアマン氏に一人ずつ歌うように言われ、接待している側としては従わざるを得なかった。アカデミー賞監督の前で下手な歌を披露させられた恥ずかしさはいまだに忘れることができない。ちなみにフォアマン氏は皆の歌を楽しそうに聴きながら、自身は最後まで歌うことはなかった。

この後ハーバードに留学した私はフォアマン氏と同じチェコ出身（厳密に言えばスロバキア）のヨーゼフというクラスメートと親しくなった。彼にこの時の話をすると驚いた様子でフォアマン氏が1989年の共産党政権崩壊後に大統領となった劇作家のバーツラフ・ハベル氏と並ぶ国家の英雄なのだと教えてくれた。チェコの国家的英雄を渋谷の道玄坂にあるカラオケ・パブに連れて行ったのは後にも先にも我々だけであろう。

## 会社を辞めた上司

「竹内君、この会社においても社会人の常識は身につかないよ。」

大手オートメーション企業から転職してきたM係長は私に言った。留学が決まった後も同じルーティン業務を続けていた私がいかにつまらなそうにしているのを見かねて自身が担当するプロジェクトに引き抜いてくれた人だった。そのプロジェクトは事業部門の業績を測定する新たな尺度をつくるというものだった。

前述の通り、私がいたS社には社員にビジネスマンの常識ともいえる財務諸表の読み方を教える研修がなかった。このため経営企画には私のように十分な知識もないままほとんど見よう見まねでルーティン業務をこなしている社員が少なからずいた。慶応のビジネススクール出身で他社で経験を積んだ彼にとっては、経営情報を扱う部門の人間が財務諸表をきちんと理解していないなどありえないことだった。そして私は彼の指導のもと、会計を基礎から学ぶこととなった。

戦後企業のS社は人材面での不足を補うためからか伝統的に外部から経験者を積極的に採用していた。このM氏は私が初めて身近に接した中途入社の人だった。私はこの後多くの中途入社の人と接することになるが、度々「この会社はふつうの会社と違う。」とか「外から見たS社と実態はずいぶん違う。」といった似たような感想を聞かされた。そして転職してきて早々に辞めていった人も少なくない。このM係長も私をビジネススクールに送り出した後転職してしまった。

今にして思えばこのM係長は私のサラリーマン人生において最も大きな影響を与えた人物の一人だった。S社の生え抜きの社員は圧倒的なブランドと国際的なイメージをもつ自分の会社に少なからず誇りをもって、S社が常に他の日本企業の先を行く先進的な企業であるというような優越意識をもちがちだった。このため業種が違ってもいい、S社より知名度で劣る企業から転職してきたM氏の厳しい言葉は私に強い印象を残した。

思えばS社が日本を代表する国際優良企業と呼ばれるようになったのは早くから海外に目を向け、ブランドを確立した創業者の先見性に負うところが大きい。前述の通りS社が真に優れていたのは技術力、商品企画力、広告宣伝の巧さといったところだったのだが、外の世界を知らず、社内報などのプロパガンダに絶えず晒されていた我々はS社の先進性を拡大解釈する傾向があったように思う。

このM係長が考案した新たな業績評価の仕組みは資産金利運用制度と呼ばれ、在庫や生産設備といった、事業部門が直接的に責任を負うべき資産の金額に金利をかけて利益を評価するというもので、事業に使用する資本にかかるコストを認識するという意味で私が後年導入を担当することになったEVA（Economic Value Added： 経済的付加価値）に通じるものだった。また、既存の財務データをもとに簡単に計算できるため、余計な管理コストもかからないという点でも優れていた。

彼はS社にとって貴重な人材であったと思う。が、しっかりとした見識に基づいて形の

あるものをS社に残し、後進を育成するとあっさりと会社を辞めてしまった。そして彼が作った制度は残っても功労者である彼のことはいとも簡単に忘れ去られてしまった。大企業というのはそういうところなのだろう。後年彼とはだいぶ趣を異にする人々に囲まれて仕事をするようになり、彼のことがなおさら印象深く思い出されるようになった。