



Social Dialogue  
→ 対談

Social Mission  
→ 使命

Social Activity  
→ 活動

Training program  
→ 研修

You homeclinic  
→ 祐ホームクリニック

HOME 武藤真祐と対談 (小城 武彦 氏)

## 武藤真祐と対談

- [第01回 原口一博氏](#)
- [第02回 永井良三氏](#)
- [第03回 黒川清氏](#)
- [第04回 渡邊美樹氏](#)
- [第05回 金澤一郎氏](#)
- [第06回 岡田武史氏](#)
- [第07回 黒岩祐治氏](#)
- [第08回 富山和彦氏](#)
- [第09回 門永宗之助氏](#)
- [第10回 森田朗氏](#)
- [第11回 矢崎義雄氏](#)
- [第12回 長谷川閑史氏](#)
- [第13回 新浪剛史氏](#)
- [第15回 瀧澤健氏](#)
- [第16回 北城格太郎氏](#)
- [第17回 濱田邦夫氏](#)
- [第18回 井伊雅子氏](#)
- [第20回 小宮山宏氏](#)

## 今後の掲載予定

- [第14回 古川 俊治 氏](#)
- [第19回 小城 武彦 氏](#)
- [第21回 野田 智義 氏](#)
- [第22回 坂東 真理子 氏](#)
- [第23回 鈴木 寛 氏](#)
- [第24回 笹森 清 氏](#)
- [第25回 細川 佳代子 氏](#)
- [第26回 藤森 義明 氏](#)
- [第27回 田口 義隆 氏](#)
- [第28回 古川 元久 氏](#)
- [第29回 北澤 宏一 氏](#)
- [第30回 広井 良典 氏](#)
- [第31回 大竹 美喜 氏](#)

## 武藤真祐の社会活動

- [使命 Social Mission](#)
- [活動 Social Activity](#)
- [研修 Training program](#)



## 小城 武彦 氏 (丸善株式会社代表取締役社長) 「日本を変える原動力」

小城 武彦 氏 | プロフィール (2011年4月現在) [詳しく知る](#)

1984年 東京大学法学部卒業  
1984年 通商産業省 (現経済産業省) 入省  
1991年 プリンストン大学ウッドローウィルソン大学院卒業  
2004年 カネボウ株式会社代表取締役社長  
2007年 丸善株式会社代表取締役社長



### ○ 対談内容

2010年1月に在宅医療専門クリニックを設立して1年が経過し、多くの企業と連携して「高齢先進国モデル構想」準備会をスタートしました。そこで、企業再生に取り組み、日本型経営を支持する小城武彦さんに、人材を活性化させる日本型経営や企業が持つ公共的役割など、日本を変えていく原動力について語っていただきました。



本日は貴重なお時間をありがとうございます。小城さんは国家公務員からベンチャー企業の社員へ転身をされました。最初に、現在のキャリアの原点についてお聞かせください。



私は青臭い男です。大学を卒業するとき、明治維新や太平洋戦争などを経て先達が頑張り作り上げてきた日本という素晴らしい国を、次の時代に引き継いでいくのが自分の役割だと考えました。そこで公務員になる決心をして、国土も狭く天然資源もない日本の進む道は産業であるとの認識から通産省に入省しました。

そして、35歳くらいのとき「なにかがおかしい」と感じるようになりました。それは大企業に入った友人たちが元気を失っていく姿を目の当たりにしたからです。どんどん元気を失い、口から出るのは「どうせ」という言葉ばかり。昔の血気盛んな姿を失っていたのです。

バブル崩壊の傷も癒えていない94~95年ごろ、経済4団体はその解について、口を揃えて「これからはベンチャーだ」と言っていました。私はベンチャー企業支援の政策立案する立場となり、シリコンバレーやボストンで勉強しながら政策を作りました。ベンチャー起業家たちはみな目が輝き、元気でパワーあふれる人ばかりで、明らかにポテンシャルを感じます。そのパワーを日本で広げようと支援策を作りましたが、ほとんどうまくいきませんでした。



それはどこに原因があったのですか。



実は致命的な欠陥があることに気づきました。役所はリスクという言葉と無縁であるのに、リスクを負ってベンチャー企業を展開しようとする人を支援するのはおこがましいということです。しかも私は、そもそもお金を稼ぐというを経験しておらず、これではダメだと気づいたのです。役所を辞め、この経験をするしかないと決断しました。知人の紹介で、TSUTAYAに1年間の契約平社員で入りまし。35歳になってゼロから商売を学ぶことになったのです。



今でこそ省庁からコンサルティング企業やベンチャー企業を興す人もいますが、当時では大変珍しかったのではと思います。不安はありませんでしたか。



不安はほとんどありませんでした。私の原体験が理由だと思えます。秘境に行くのが好きで、ニューギニア、アマゾンの奥地、ウイグル自治区の一番奥地などへ出かけ、自分と違う暮らしをしている人々とコミュニケーションをとることに喜びを感じていました。

一番よかったのはニューギニアのダニ族です。2万5000年の間ライフスタイルを変えていない崇高な民族です。彼らは伝統を持

ち、自分の生活に誇りを持ち、幸せそうなのです。それを見て、仕事で失敗しても裸で生きていけると思うと少し気が楽になります。この原体験があるからでしょう。



なるほど、そのようにして培われた思想があったのですか。



TSUTAYAに7年ほどいて、最後は認めていただき経営もやらせていただきました。ビジネスがある程度わかったので、次は本丸へ行こうと思いました。本丸とは、本当に優秀な人材がいながら、何らかの理由で彼らのポテンシャルを発揮できていない会社です。

先輩でもある富山和彦氏が代表を務めていた、企業の再生支援を行う株式会社産業再生機構に入りました。日本の資源は人材しかありません。その人材のポテンシャルを最大限に発揮できる社会にすることが私のテーマです。日本の大企業では社員が内向きになりがちです。

ルース・ベネディクトは著書『菊と刀』で、日本は恥の文化、西欧は罪の文化と述べています。根強くある恥の文化の副作用が内向きとして現れるのですが、日本のいいところを残しながら外向きにしたいというのが願望です。



私も東京大学第三内科に入り感じたのは、優秀なのに、その能力を社会のために発揮するというよりも、内側を見る人が多いということです。患者さんや社会のために医療はあるべきでその姿勢に少し違和感がありました。

しかし、組織を中から変えるのは至難であり、そうであれば自らが違うマインドの人と話し、違うスキルを身につけることで、医療に風穴を開けたいと思い、マッキンゼーに出ました。



私は、産業再生機構の後、丸善株式会社へ外様として来ましたが、元気のない会社の共通項が魔の三文字「どうせ」という言葉を使うことです。1回しかない人生で何のために仕事しているのかを思い出させることが、人間の活性度を高めます。

絶えず語りかけるのは当然ですが、トップが実践しなければ理解されません。「丸善の価値観」「丸善ミッション」「行動規範」「丸善ビジョン」を掲げ、作った当初は、全営業所、全店舗を4回ほど回り、アルバイトも含めて全員に話しました。社内向けブログでも内容をかみ砕いて書き、会議の中でも言葉として使います。額に飾っているだけというのではダメで、日常の言葉とならなければなりません。



私たちが祐ホームクリニックの約束（YOU CREDO）を作り、毎日の朝礼時、全員で声に出して読みます。4つの約束を決めたからには、私もいい加減なことではできません。



いいことですね。組織がだんだん大きくなると、そうしたものがあるのとないのとは全然違ってきます。とはいえ、1人でできることには限界がありますから、次の世代にどうやって私と同じ思いを持ってもらうのが大事だと思っています。



幾多の困難に直面される、というよりも困難やリスクを自らが取りそれを乗り越える姿を社会に示して下さっている小城さんですが、そのような行動へと駆り立てる原動力とは何でしょうか。



日本の古い会社が元気になる「鍵」を見出したいという思いです。人材がもう一度活性度を上げ、企業自体も結果としてよくなっていくための「鍵」です。今ある経営学はコンセプトが欧米産で、日本に合うとは考えていません。恥の文化が根底にある組織をマネジメ



ントするときの「鍵」を見つけることで、日本人の能力を活性化させ、生きがいを思い出してもらい、結果として日本が発展していくことを願っています。



私たちは高齢先進国モデルとして、医療や介護だけでなく生活支援のプラットフォームを作ろうと、多くの企業の方々に参加していただき勉強会をスタートしました。何度かの会議を経て実証実験を行う予定ですが、企業が担うべき公的な面をどうお考えでしょうか。



企業経営の目的は、企業のミッションの達成にあります。丸善は「知を鍛す（とむす）丸善」というミッションを達成するために存在しています。お金儲けはその手段にすぎません。しかし、利益がなければ継続的にミッションを達成することは難しいでしょう。今年142年となる丸善は、3回の戦争と関東大震災を通過してきましたが、蓄えがあったからこそ乗り越えることができました。万一のときのための利益であり、利益は目的ではありません。社会に貢献するためのミッションには、公共性が内包されていると考えます。CSR 活動が巷間言われますが、企業がなすべき社会的貢献は、まずは本業を通して行なうべきだというのが私の考えです。



制約条件が多い中で、どこを最適化していくかは難しいでしょうね。



それが経営の醍醐味です。矛盾したものを一緒にやることの難しさは醍醐味ですね。



私たちは、高齢者が家で安心して最後まで安らかに暮らせるように願い、まずは医療、中でも在宅医療に取り組んでいます。その先には、今の私たちの世代でも将来に不安なく、むしろ将来に希望を持って今を精いっぱい生きることができる社会へと繋がっていきます。それは企業へもきっと好影響をもたらすはずです。私たちの挑戦と小城さんの挑戦が目指すものは同じであり、繋がっていることを感じます。



優秀な人材の活性度をあげるには、親の医療・介護に不安なく、今全力で仕事に没頭できる環境が必要です。企業がよくなっていけば、高齢者への支援への活力も生まれてきます。そういう意味で、武藤さんと私は補完関係にあることがわかり、非常にうれしく思います。日本の優秀な人材がリスクを負いながら自分の持つ能力をいかに発揮し、全力で走れるには、安心が必要です。そうした環境を作る武藤さんには頑張っていたいただきたいですし、私なりのエールをずっと送り続けたいと思います。



やはり安心が、希望と活力ある社会を生む土壌なのですね。本日は貴重なお話をありがとうございました。

#### [この対談をPDFでダウンロードする](#)

(聞き手) 武藤 真祐 | 祐ホームクリニック院長 [詳しく知る](#)

1996年 東京大学医学部卒業

2002年 東京大学大学院医学系研究科博士課程修了

2010年 祐ホームクリニック開設

内閣官房高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部 医療分野の取組みに関するタスクフォース コアメンバー

経済産業省地域新成長産業創出促進事業ソーシャルビジネス推進研究会委員





[↑ ページトップへ](#)

[HOME](#) [祐ホームクリニックの約束](#) [祐ホームクリニックの概要](#) [祐ホームクリニックのドクター紹介](#) [在宅医療とは（患者さん向け）](#) [在宅医療 受診の流れ（患者さん向け）](#) [よくあるご質問（患者さん向け）](#) [祐勉強会のお知らせ](#) [祐だより](#) [人材募集情報](#) [アクセス](#) [プライバシーポリシー](#) [武藤真祐の社会活動](#) [お問い合わせ](#)

Copyright (C) 2010 you-homeclinic.or.jp All Rights Reserved.

