

「赤字の仕事を」に挑めば 挑むほど、君は育つ

伊藤忠商事株式会社で一貫して油脂部等で食料畑を歩み、数々の業績をあげて「伊藤忠に丹羽あり」とまで言われ、約四〇〇〇億円の不良債権を一括処理した経営手腕と決断力、さらに、独特の人材育成論と仕事ぶりに、我々は学ぶものが多い。

**育てられる人と、自分で
育つ人がいる。大事なのは
「素直である」こと**

江波戸—丹羽さんには『人は仕事で磨かれる』（文藝春秋）という名著がありますが、今日は、この名著のタイトルに沿う形で、丹羽さんがいかなる仕事によってどのように磨かれて、伊藤忠商事の大経営者になられたかというお話を伺いたいと思います。学生時代は学生運動に熱中されていて、伊藤忠に入社してすぐのころはあまり働き者ではなかったらしいですね。

丹羽—アハハ。まあ、それなりにやっていました。

江波戸—運動をやっていた学生は、大企業に入ると体制側についたというためらいを感じると思うのですが、丹羽さんの場合はいかがでしたか。

丹羽—多少、気持ちの齟齬はありました。しかし、我々は六〇年代後半の、六〇年代後半の、どちらかとい

えば暴力的な全共闘運動とは違います。基本には正義感があつて、社会主義や共産主義を勉強した人がリーダーには多かったです。

社会主義であろうと資本主義であろうと、教科書とは違う実経済を知ることが非常に重要なことですから、仕事は結構、本気でやりました。ただ、最初のころは書類の清書やコピーとりばかりで、こんな仕事はいい加減にやめて、司法試験でも受けようかというような、宙ぶらりんな気持ちもあつたことは確かです。

江波戸—そんな丹羽さんを、仕事の中にグイと引き込んでくれた先輩や上司には、どのような方たちがいらしたのですか。

丹羽—北陸全学連委員長経験者などがいました。結構お酒飲みが多くて、毎晩のように付き合わせていただきましたよ。

江波戸—三鷹の独身寮の近所にあつた「キリちゃん」という居酒屋で「勉強」なされたようですね。

丹羽—相当やりました。「キリちゃん」には大学の先生などが