

CLOSE-UP  
INTERVIEW

ミズノ株式会社 相談役会長

## 水野 正人 さんに聞く

「聞き手」 外川 智恵さん 大正大学表現学部准教授

何事にも  
動じないための  
俯瞰力と人間力を  
養ってほしい

## みずの・まさと

1943年兵庫県生まれ。甲南大学、アメリカ・ウィスコンシン州カーセージ大学卒業。ミズノ株式会社相談役会長。1966年に同社に入社。1988年から社長を務めたのち2006年に代表取締役会長に就任。2011年、東京2020オリンピック・パラリンピック招致委員会事務総長(後に副理事長兼専務理事)に就任し、会長を退任。2013年9月IOC総会最終プレゼンではスピーチもを行い東京五輪招致を実現させた。

## あらゆるできごととは

### 「運命として受け止める」

**外川** 東京神保町にあるミスノ株式会社の一室。ここには有名なスポーツの祭典や大会の貴重な記念品がずらりと並びます。「あの有名な大会のこんなものが」「有名選手のあんなものが」と取材前に見せていただきながら思わず驚きの声をあげてしまうほどでした。こちらのお部屋で、ミスノ株式会社で長年社長を務め、現在は相談役会長となられている水野正人さんにお話を伺います。

本日は新型コロナウイルス感染症の影響でいろいろな制約がある中、お話を伺う機会をいただき、ありがとうございます。今年にはコロナウイルス騒動でスポーツ界にも大きな影響がありました。

**水野** 心待ちにしていた東京オリンピックは来年に延期になりました。しかし、人を脅かすような感染症が世界的に拡大する中、これはもう日本だけの問題ではありませんし、日本一国でどうにかできるものでもありません。これまで、SARSやMERSなどの恐ろしい感染症が発生することもありましたが、日本ではそこまで大きな問題になること

はありませんでした。ところが、今回の新型コロナウイルスは、我々の日常生活にもダイレクトに影響を及ぼしました。人類を守るためには、延期は致し方ありませんし、世の中全体で、これを運命として受け止めていくしかないと思っています。

**外川** 夏の甲子園も中止となり、高校球児が涙する姿に胸を痛めた方も多かったのではないのでしょうか。

**水野** 毎日一生懸命、大会に向けて練習を重ねてきた選手たちにとつては、無念だと思います。しかし、こればかりは誰のせいでも、何のせいでもない、状況を受け入れ、将来的には世にもめずらしい貴重な事態に遭遇したのだとポジティブに捉えられるようになってほしいですね。

**外川** 運命として受け入れるというのは印象的な言葉ですね。どうしたらそのような受け止められるのでしょうか。

**水野** 世の中にはいかなる手立てを講じてもあらがえないことが起こります。自然災害などの天災もそうですが、今回のようなパンデミックも同じだと思います。心の整理をつけるには起きたことを運命として受け入れ、より良く生きるために、全体としての像を捉えていく俯瞰力を養うことが大切なのだと感じています。

## 天文少年として宇宙の壮大さ そして地球の小ささを知る

**外川** 創業者一族として育つ過程で、運命を受け入れ、俯瞰する力を養われたのですか。

**水野** いえいえ。子どもの頃はそんなたいそうなことはありませんから。祖父には「跡取りなんだから」というようなことは言われましたが、まったくピンときていませんでした。芦屋に生まれ、甲南幼稚園、小学校と自由な校風の中で良い友だちに恵まれ、のびのびと育ちました。たくましく育つようにと小学校低学年の頃からカブスカウトに所属し、ボーイスカウト、シニアスカウトの活動を通して自然と触れ合うことのすばらしさや仲間と協力することの大切さを学びました。

**外川** 水野さんの核となられる部分には、ボーイスカウトのご経験が大きな影響を与えているのですね。

**水野** あると思います。よく知られているようにボーイスカウトの活動では、自然の中でキャンプやハイキングなどをするのですが、あるとき、キャンプをしていた夜に何気なく見上げた空に満天の星が見えました。そんな経験から宇宙

に興味を湧き、天文少年となりました。

**外川** 満天の星空から宇宙に惹かれていったんですね。

**水野** 父も宇宙が好きだったようで、天体望遠鏡を2台所持していました。だから1台借りて、しゅちゅう夜空を眺めていました。およそ46億年前に、銀河の中でいろいろなガスが集まって太陽が誕生した。やがて太陽の周りに水星、金星、地球、火星、木星、土星、天王星、海王星、冥王星<sup>※</sup>という惑星が生まれる。地球はその一つなのだとか教えてくれました。空の澄んだ日は、遠くにある大きな星はきらきらとよく輝くけれども、惑星はきらきらしていない。そんな違いがあるのだということも天体望遠鏡をのぞきながら話してくれました。

**外川** お父さまと素敵な時間を過ごされたんですね。



外川 智恵さん

**水野** 中学2年の時には、京都大学の花山天文台に連れて行ってもらいました。そこで、日本の天体物理学のパイオニアである宮本正太郎先生に、土星の輪を見せていただいたんです。宇宙とはいかに広いのか、どれだけのことがわかっていて、わからないことがどのくらいあるのか、土星の輪はどうしてできたのか。そういうことを聞いてみると、地球は本当に銀河の中の小さな星に過ぎないんだなという風に思えてきました。そこに、たまたま生まれて、進化した人間の歴史の中に、数十年生きる私たちの存在の小ささも。宇宙の壮大さと比べたら、何らたいしたことないなと。そこで全体を見渡すことのできる大きな視点を持つようになったのかもしれない。

**外川** 水野さんのお話を聞いていると、小さなことでよく



水野 正人さん

くよと思い悩むのは、つまらないという気持ちになってくるから不思議です。

## 日本とアメリカ

### 2つの大学で学んだ大切なこと

**外川** 天文少年であった水野さんの学生時代をお聞かせいただけますか。

**水野** ボーイスカウトでの活動を通じて、カナディアンアカデミーというインターナショナルスクールの友人が大勢いました。彼らからアメリカの学校の話をよく聞いていたこともあり、次第に海外の大学を意識するようになりました。父親にそのことを話すと「ええよ。だけど、日本の大学は卒業しておきなさい」と。そのあとは好きなようにしたらいいといわれました。

**外川** 日本の大学で学ばれてからアメリカへ渡られたのですね。

**水野** 甲南小学校から、中学校へ、そして甲南高等学校から甲南大学へとエスカレーター式で進学しました。当時の甲南大学では広く一般教養、世の中に必要な常識を学んだと思います。今でいうリベラルアーツですね。この、より広く

いろいろなことを知るといのが私たちには必要で、しっかりと一般教養を学んだうえで専門知識を身につけないと、どうしても偏った考え方になってしまいます。全体のバランスをよく見て、正しい判断をするためには、リベラルアーツは欠かせないものでしょう。

**外川** 課外活動などもされてきましたか。

**水野** サッカー部に所属して、冬はスキーマのパトロールもしていました。その頃の多くの友人とは、今でも交流がありません。学ぶ環境にも、遊ぶ環境にも、周りの友人にも恵まれ、今思えば天国のような学生時代でした。

**外川** 友人にも環境にも恵まれた学生時代を経てからの渡米、大学を選ぶ際には何を大切にされましたか。

**水野** カナディアンアカデミーの友人たちに聞いて、自分で学校探しをしました。当時の友人の話によれば「ウエストコーストは、ラーメン屋などもあって、日本と全く変わらない」「南の方は差別なども多く危険だからやめておいたほうがいい」「東の方には多くの大学があるけれど、レベルが高すぎる」と。それで、選択肢として残ったのがミッドウエストでした。

**外川** 安全性や自立できるかなど、ご自身に合った場所を模索されたのですね。

**水野** シカゴ周辺、イリノイとかオハイオ、ウイスコンシン、ミネソタのあたりがいいんじゃないかと自分なりにいろいろ調べました。あまり大きな大学よりは、2000人から4000人規模の大学がファミリーライクで良さそうだといいことで、そういう大学を探しました。7つの学校にアプリケーションを出して、一番レスポンスの早かったカーセージカレッジという小さな大学に行きました。この大学は、何をすることも、本当にレスポンスが早く、問い合わせたことには、どんなことでも本当にすぐに答えてくれました。放っておかずにすぐに返事をするこの大切さを、私はこの大学で学びました。

## わかりやすい言葉で すぐに答えることの重要性

**水野** 小さな大学だったということもありますが、カーセージカレッジのレスポンスの早さは、私が責任者として大切にすべきことを教えてくれた気がしています。仕事で何か問い合わせがあったら、すぐに返事をする。すぐに答えの出ないことも多いですが、「答えが出たらすぐに返しますから」と、まずは返事することですね。

**外川** なるほど。責任者としてのプリンシプルとは何かを

日常のやり取りから見抜かれたのですね。

**水野** responsibility(責任)という言葉がありますよね。

この言葉は、response(返事)とability(できること、能力)ということなんです。返事をする能力のことをすなわち責任という。いつも、どんなことにも、放っておかずに返事をするということが、責任者としての信条としていました。

**外川** 社長をお務めの頃には、多くのタスクを抱えられていたと存じます。多くのタスクを瞬時に判断、決断して現場へ返すのは大変なことではありませんでしたか。

**水野** ありとあらゆる種類のタスクがありましたから、何でも瞬時に考えて判断するということはできませんが、すぐに答える努力はしていました。また、メールは短く3行以内ということも心掛けていましたね。人は、長いものを書く、仕事をしている気になるものですが、長いメールは作成するのに時間も時間がかかるし、読むほうだって、キーワードを探し、要点を理解するのに時間がかかります。ですから、結論から手短かに。必要があれば添付をつければ、必要な人がそれを開いて読むわけですから。そういうことは周囲にもよく言ってきたと思います。

**外川** 学生時代の学びやトップのご経験を経営に生かさ

れていたのですね。

**水野** そうですね。それから、人との繋がりも留学で得られた貴重な財産でした。仕事で良きパートナーとなつてもうこともありました。留学の際に知り合った世界中の友人たちはかけがえのない存在です。今でも、同窓会に出席するなど、こまめに情報交換をしています。

## 大きな勝ちでなくていい 小さな勝ちを積み上げていく

**外川** 責任者として、自らの指針となされていたこと、ほかにもお聞かせいただけませんか。

**水野** 子どもの頃から馴染んできたボーイスカウトには、「Be prepared(備えよ、常に)」というモットーがあります。これは、大切にしていますね。何が起きても、それに対する備えを私たちはきちんとしていますよということを基本姿勢としていました。

**外川** 備えておけば、憂いは少なくて済みますね。

**水野** 人間、やることすべてがうまくいくなんて、まずありえないことです。私がよくいろいろな人に言うのは「10戦3勝、2敗、5引き分け」が、人生いいところだよと。これでは、プ

ラスになる勝ちは一しかないと言われそうですが、それをずっと続けていけば、着実に1という勝ちが積みあがっていく。一度に大きく成功しようとするよりも、焦らず着実に勝ちを増やしていこうというのが私の考え方です。

**外川** 着実な一歩を積み上げてこられたんですね。

**水野** ボーイスカウトには、3つの誓いがあります。これが子ども頃から染みついていくわけですから、物事の捉え方、何かを判断するときなど、いつも自分が正々堂々としていなければいけないという思いは、スカウトの精神が教えてくれた気がしています。

## スポーツによって

### 育まれる人の体と心

**外川** スポーツ用品メーカーとしてさまざまなスポーツを知り、携わってこられたと思います。水野さんは、スポーツの教育効果についてどのようにお考えでしょうか。

**水野** そうですね。私は、スポーツには「フェアプレイ」「フレンドシップ」「ファイティングスピリット」という3つの「F」が欠かせないと考えています。

**外川** 興味深いですね。詳しく聞かせてください。

**水野** まず1番にフェアプレイ。ルールがあつてその範囲内で競技を行う。それを守ることの大切さと、制限された中でどのように競うかの面白さがあると思います。そしてフレンドシップ。相手を感情的に打ち負かしてしまつては、競う相手がなくなつてしまいます。一人で行く競技もあります。が、スポーツを通してできた友だちはかけがえないものでしょう。いろいろなスポーツの世界的な大会などでも、競い合ったライバルほど、最終的には親友になるという話もよく聞きます。最後はファイティングスピリットです。やはり「負けてやろう」という気持ちでは、スポーツは成り立ちません。自分のベストを尽くすことで競技が成立するわけですから、ファイティングスピリットも欠かせないでしょう。

**外川** 相手とともにあること、そして、真剣に挑むことが大切なですね。

**水野** この3つの「F」がスポーツにとつて欠かせない、そしてスポーツによって育まれるものだと思えば、人生にとつても同じで、3つの「F」は大切なものだと考えています。まずは社会のルールを守り、何事もその中で行う。そして周囲の人とは協力し合つて人と人との良好な関係性を築く。そして負けずに頑張ろうという気持ち。スポーツと人生はその

まま重なると思っっています。

**外川** 最後のファイティングスピリットですが、これをどこに向けるかということも重要なことと感じました。

**水野** 基本は自分でしようね。うまくなりたかつたらしっかりと練習する。負けても折れずに挑戦し続ける心を鍛える。自分の努力とか、心に向けるものなのだと考えています。

## どんなことにも動じない 未来を見据える俯瞰力を

**外川** 今日は本当に、いろいろなお話からすてきな気づきをたくさんいただきました。私にとっても、自分の人生を改めて振り返り、これからの考える良い機会となりました。

**水野** それほど良いものでも、自慢できるものでもありませんよ。決して順風満帆ではありませんでしたし、どのようにして失敗を勝ちに変えていくかということを繰り返してきました。

**外川** その一つ二つに意味があり、価値があると感じます。たくさんなさってきたご苦労を、笑ってお話される姿もすてきなことです。

**水野** 広い心を持つことが大切ですよ。人生には風邪をひ

く日もあれば、しんどいと思う日もあります。全部がうまくいくことなんてないということを知ることです。宇宙から見た地球を知るような大きな視点を持てればいいと思います。

**外川** 俯瞰力という言葉は、今日のお話のキーワードですね。最後に、高等教育機関として、社会に送り出す学生を育てるものとして、大学教育が心掛けるべきことは何でしょうか。

**水野** 人間としての力を育むような教育が必要だと思います。何が起きても物事を俯瞰して捉えられるような力。これからのリーダーシップには、それが何よりも必要とされるのではないかと感じています。「修羅場でニヤツと笑える」くらいの人間力を育んでほしいですね。

**外川** そんな強さを私自身も持っていたいと感じます。ここに、生きたお手本があることを心強く思います。本日はありがとうございました。

※冥王星は2006年に太陽系惑星からは除外されています。

