

# 「経営と人」

中村ブレイス株式会社代表取締役社長 中村 俊郎氏

特別講演する中村社長  
(2010年1月 京都 関西セミナーハウス)



## 私を育ててくれた京都

ここ京都は、私を育ててくれた土地です。44年前、私は何も知らない18歳の若者でした。島根県の石見銀山の地で末っ子として育てられた私は、44年

前に、京都の下長者町にある大井義服装具製作所に弟子入りをしました。

本日、お話しさせていただくことを、私は労働界とか産業界とか経営者とかいうことではなく、ひとりの人間として本当に嬉しく思っています。今日は、「経営と人間」というテーマでお話することになっていますが、私はあえて、それを「経営と人」という表現で進めさせていただきたいと思えます。

## 松本清張先生との出会い

実は1986年の10月のある日、作家の松本清張先生が私どもの会社がある石見銀山へおいでになりました。その頃、清張先生は週刊朝日で石見銀山を舞台にした「数の風景」というタイトルの連載小説を連載していました。私も胸をわくわくさせながら毎週楽しみにしていました。そんなとき、大田青年会議所の皆さんが、清張先生を大田市、石見銀山へお招きする講演会の計画をたてたのです。夕方からの講演会までの間、大田市、石見銀山の周

辺を散策され、そのときに私どもの会社にもお立ち寄りいただいたのです。

わずか20〜30分の出会でしたが、後日、私の友人が言うには、清張先生が「高齢者ばかりの町だと思っただのに、あんな山の中に若い社員が30人も集まって何をしている会社ですか？」と質問をされたそうです。私の友人は「あれは中村という変わり者で、十数年前にアメリカに行つて色々体験を積み、帰国後この故郷に戻つてきて1人でコルセットの製造販売を始めたんです」と話したようです。すると清張先生は「へえー！そうでしたか」と強く反応を示してくださいました。

清張先生は晩年になられてからも、私の会社をとて可愛がってくださいました。「どうしてこんなに可愛がってくださいさるんだろう？」という謎は今でも解けません。清張先生は私の妻にこうおっしゃられたそうです。「私はペンの方であなたの方のことを紹介してほしいと思っています」と。その

とき私は「やはり見てくださっている人は見てくださっているんだなあ。」と感激いたしました。私は、アメリカで多くの人に救われてきたけれども、日本にも清張先生みたいな人がいる、日本も捨てたものではないと感じました。「頑張つて、良い仕事をしていけば、いつの日か多くの皆さんに喜んでいただける日が来る。そして、大作家であられる清張先生に励まされたことをそのままにはいけない」と強く思いました。私の責任として、経営者として、若い従業員をしつかりと育てていかななくてはならないと思つたのです。周囲の期待を裏切つてはいけないと思つた。これが今から20数年前の話です。

## 石見銀山の素晴らしさを教えてくれた父

創業して35年がたちました。これは本当に奇跡的なことです。35年前、26歳と10ヶ月で石見銀山へ戻つてのスタートでした。「中村ブレイス」と



「看板は掲げましたが、持ち金は無い、若者はいない、機械はない。でも、雪だけはしつかり降る。その直前まで私は米国のカリフォルニア州サンタモニカで研修生活を送っていたのですが、戻った場所は、明治生まれの両親が待つ山の中でした。父は明治37年生まれ、母は明治43年生まれ。生きておれば現在父は106歳、母は100歳です。私はその両親の末っ子として生まれました。その故郷、石見银山という過疎の町へ私は戻りました。出雲大社はあるものの、どう考えても島根県自体、過疎が進んでいる場所です。その過疎の中でも最も過疎化が進む大田市、その中の山奥にあるのが、石見银山です。しかし、かつては「世界の石見银山」だった。私が子どものころ、父がいつも申しておりました。「俊郎、過疎化が激しくなっていくこの町で、みな『もうダメだ、ダメだ』

と言い、ゴーストタウン化していくことは否めない」と。炭鉱の町や鉱山の町は、おおよそがこうした経路をたどります。良いときは良いが、生産が見込めなくなつたあとは、どうしても過疎化が進み、急速に衰退していく。しかし、私の父は私に夢をたくすことは出来ると思つたのか、私が小学6年生のとき、「この石見银山は面白い町だった。日本を代表する鉱山だった。もし、お前にその気持ちがあるなら、東方見聞録を書いたマルコポーロの視点で、この町を見てみなさい。そうすると本当に面白いはずだ」と語ってくれたことがあります。

仲間の家が次々に衰退し、町自体が衰退していくのを目の当たりにしていく中で、その父の言葉は私の胸にずっとありました。私は父に「自分はどんな道を進んで、どんな将来を思い描けばいいんだろうか?」と聞きました。すると、少し考えて「お前は、ひよつとすると実業家向きかもしれない」と言つたんです。私はその父の言葉と、マルコポーロの話の胸に高校卒業後、京都の大井義肢装具製作所へ弟子入りしたわけです。

ちなみに、現在の中村ブレイスは、義肢装具をメインとしています。現在、社員は約70名。石見银山のある大森は人口430名の町ですが、そのう

ち若者70名が弊社におります。ある意味、技術集団と言えるかもしれません。

### 素晴らしい人との出会いが道を切り開いてくれた

大井義肢装具製作所ではとても良い出会いをさせていただきました。そこでは、30人の仲間と一緒に見よう見まねで石膏をこねてモデルを作り、病院へ行き、お医者さんの指示を仰ぎ、訓練(リハビリ)に入るといった流れの仕事でした。私がこの仕事に就いたときには、製作方法などが書かれたいわゆる教科書的なものも、義肢装具の専門学校のようなものもありませんでした。しかし、事業所にはやる気のある若い社員が多かったです。やる気はあるが、自分の仕事にいまひとつ自信が持てない。いつもなんとなく不安でした。しかし、そこで私はとても素晴らしい出会いをさせて頂きました。一介の義肢装具見習いの私でしたが、事業所のオーナーの計らいで、京都大学院や加茂川病院で、研修をさせて頂いたことができました。その際、私は病院の先生方、理学療法士、看護師さん、事務局の皆さんに大変可愛がっていただきました。

ある日、私を可愛がってくださっていた先生が私を喫茶店に連れて行ってくださいました。そのときに私は

「義肢装具の世界でやる気はあるのですが、教科書もないし、専門書もない。自分の一生をこの世界に託しても良いものでしょうか」と相談をしたのです。まだ若い先生でしたが「それは中村君、幸せなことだよ。いいなあ」と言われたのです。どうということなのかと尋ねると「自分たちの医学の世界には、講座もあるし専門書もある。だが、既に教授や助教がいて、勉強のシステムがあつて、そうしたことを伝えるだけで手一杯になってしまう。既にさまざまなものが確立された中では、自分の考えを実行しようと思つてもできないことが多々ある。中村君の今の状況なら、自分でその道を開いていけるということじゃないか。それができるといことは幸せなことなんだよ」とおっしゃいました。そう言っていただけだが、私にとつては何よりの幸せだったと思います。

父には「お前なりの大航海をしなさい」とマルコポーロの世界観を通して教えられ、京都大学の先生方には努力をして道を開いていくことの面白さを教えていただきました。それもあって、私はアメリカに留学をしようと心に決めたわけです。でも、お金はない、道もないし、知り合いもない。あるのは「自分が道を切り開く」という意欲だけです。私は23歳のときに通

信教育で短大を卒業したのですが、次のステップはアメリカにあると思っ  
ていました。そんな思いで、なけなし  
の金を使ってアメリカ・サンフランシ  
スコを訪問しそのときに出会った、義  
手パーツメーカーのアメリカ人オー  
ナーの紹介で、ロサンゼルスへ行きま  
した。ロサンゼルスでは義肢装具工房  
の日系人二世のオーナーの支援によ  
り、翌年より2年半にわたり義肢装具  
の勉強をすることができました。

## 帰国後に創業するも、 売り上げはゼロ

2年半のアメリカ修行を終えて26  
歳で帰国し、戻った場所は島根県の山  
奥、故郷の石見銀山でした。戻ったか  
らといって仕事があるわけではあり  
ません。ただ一人で、まず「中村プレ  
イス」の看板を掲げました。それは35  
年前の12月20日のことでした。来る日  
も来る日も大雪で、仕事なんかあるわ  
けもなく、施設も設備も工具もお粗末  
なものでした。今でも、見学にいらっ  
しゃる方の多くが「工具も何もない  
んですね」とおっしゃいます。今で  
もそうですから、今から35年前なん  
て本当に何もなかったんです。でも、  
当時から大事に使っているドリルが  
今でも元気に活躍してくれています。  
義肢装具の仕事というのは工具が完

備されていないなくても、患者さん一人ひ  
とりに合わせて作ることで喜んでい  
ただける可能性のある仕事なんです。  
コルセットひとつにしても、ひざのサ  
ポーターひとつにしても、作ってあげ  
れば喜ばれる可能性がある。私の会社  
も「一人の顧客」から始まりました。

## 一人の顧客からスタート

昭和49年12月20日から昭和50年1  
月19日までの総売り上げはゼロでし  
た。その時、私の伯父が私を不憫に思  
い創業のお祝いもかねて、コルセット  
を一つ注文してくれました。その売り  
上げが12300円。それが収入とい  
えば収入でした。救いは、その伯父が  
できあがったコルセットを本当に喜  
んでくれたことです。「なんて楽なコ  
ルセットだろう！」と言ってくれまし  
た。こうした一人の顧客との出会いか  
ら始まったといえます。26歳10ヶ月の  
私でしたが、夢と希望は持っていました。  
「ブレイス」という名前をつけた  
のは、人の「支え」になりたいとの目  
標からです。一人の顧客を大切にしてい  
こうという気持ちも持っていました。  
当初は、自分の食いぶちも稼げな  
かったわけですが、夢と希望を持ち、  
目標を掲げ、顧客一人ひとりを大切に  
していけば、いつの日か世界の人たち  
につながるようになるかもしれない。

そのために努力をしようかと決意  
したので。

## 初めて義足をつくって あげた人が今 我が社で働いている

私の会社に大森という男性社員が  
います。彼は今年46歳です。実は、彼  
が10歳のときに、私が彼の義足を作っ  
たのです。中村ブレイスの看板を掲げ  
て初めて義足を作らせてもらったの  
が彼なんです。彼は生後半年で囲炉裏  
の中に足をつっこんでしまい、大やけ  
どを負いました。10歳のときには患部  
が血行不良をおこし、車椅子の生活に  
なっていたのです。当時私は、島根県  
では仕事がないので、鳥取県にまで足  
をのばして営業活動をしていました。  
そのときに彼の主治医と出会い、彼の  
ことを知りました。上半身は発達する  
のですが、自分の足で立つことはでき  
ない。それで主治医の先生が、切断を  
して義足を作ろうという判断をされ  
たのです。

彼は左足の膝下10センチのあたり  
から先、右足は足首のあたりから先を  
切断しました。それまでであったもの  
がなくなる。その足を作る仕事を担っ  
たわけですから、正直不安でした。自  
分にできるすべてのことはしたつも  
りでいます。その義足が素晴らしい



義足を調整する男性社員

ものだったかどうかは分かりませ  
ん。彼がその義足に満足してくれ  
たのかどうか分かりません。ただ、彼は  
18歳になったときに「中村社長のも  
とで働きたい」と言ってくれました。

当時、中村ブレイスは山の中にプレ  
ハブを作っている段階でした。彼は両  
足義足ということでは不便もあつた  
と思いますが、特別扱いはしていません。  
現在彼は良き伴侶を得て、お子さん  
も恵まれて、家も持ち、明るい家庭を  
築いています。そして、自分が義足を  
得たときの喜びを自らの大切な経験  
とし、義肢装具士として立派に独り立  
ちをして社内リーダーになつてい  
ます。

## モンゴルの少年に義足を

12年前には、モンゴルでおきた大火  
災事故で、両足の大腿部から切断を余  
儀なくされた少年の義足を作ったこと  
があります。ボランティアワークをさ

れているご婦人の方から相談を受けました。日本の女性はすごいですね、男性よりも行動力があります。少年のことをテレビで知った広島と松江の婦人が2人、大使館の力を借りて少年の居場所を探しだし、モンゴルまでお見舞いに行ってしまうんですから。見舞いに行った先で主治医の先生から「せっかくこうして日本からいらしたので、そこから泣かれていても困ります。何か彼が喜ぶことをしていただけると嬉しいのですが」と言われ、その少年に尋ねると「またモンゴルの大草原に自分の足で立ってみたい。馬に乗ってかけめぐりたい」と話したそうです。それで、ご婦人たちは「今度来るときには足を持つてくるからね」と約束をしたそうです。義足を作って持つていけばすぐにそれが使えるようになると思われたのでしょうか。でも実際は、そんな簡単な話ではありません。火傷を負ってケロイド状態、血行不良の問題、当然痛みもあるし、皮膚の問題もある。そういうことを考えるととても難しい問題なのです。それで、私のところに相談に来られた。手足を作るのが私たちの仕事ですから、当然引き受けました。

ビザや病状の問題もあり、少年を日本に迎えるのも大変でした。ビザの期限は2週間という短期間でしたが、その短期間でも中村ブレイスの若い社員たちはやってくれるという自信はありました。自分自身が足を失い苦しい思いをしている大森もいるし、義肢装具士としてのベテラン社員も揃っておりました。苦しみを共にしながら良いものを作る社員がいる。技術的には完璧ではないかもしれないが、なんとかなると思いました。もし、今回がダメでも、翌年にまた呼ばばいいという考えもありましたし、なんとか彼に生きる希望を持つて欲しかった。彼のことを親身に考える人間がいるということを知ってほしかった。喜ばれる仕事は、「道具がないからできない」「時間がないからできない」という考えでは動きません。「やろう！」という気持ちで挑戦することが大事なのではないでしょうか。そういう人間の道は自然と開けていくものです。

### 相手を思いやるからこそ、 機能性と同じくらい 見た目も重視する

「メデイカルアート」と呼ばれるものがあります。本来は手や指を失った人のための人工のものですが、むしろアートの近いところで仕事をやってみたいんじゃないかということで作られているものです。義肢装具は機能的であることは当然ですが、もし自分が手や失って義手を装着することになった場合、見た目も気になりますよね。20年前、指は作られても、手首のほうまでは作れないと思っていました。しかし、縁あって、シリコンゴムを使って世界の特許をとるようになりました。こうしたものが作れるようになったのは、あるシリコンゴムの会社が中村ブレイスの心意気に共鳴してくださった結果のことです。「中村ブレイスはあの山の中で1キロ缶、2キロ缶だけのシリコンゴムで何をしているのか」と思ったら、指や耳や鼻を作っているというじゃないか。つまりシリコンゴムをグラム単位で活かそうとしてくれているんだ」と、当時の広島支店の店長さんが共感してくださったのです。今から20年近く前ですが、既製品を作るのではなくその人専用に作りたい、その人の肌の色に近づけてあげたい、女性であればネイルアートもできるようにしてあげたい、そういうことを



中村ブレイスの作業場

やってみようじゃないかということになったわけです。

### 人に喜ばれる仕事をする 会社は必ず成長する

乳がんや、大腸がんで苦しめられている方もいらつしやいます。そうした方々にとつて、中村ブレイスが「あそこなら何かしてくれるのではないだろうか?」という希望の持てる存在になっても良いのではないかと考えるようになった。世界の会社と比べても、売り上げは8億〜10億円のことです。しかし、喜ばれることにおいては、その10倍も20倍もあると思います。ですから、「希望を持てる会社」としての姿勢だけは、石見銀山の山奥にあっても持つていようと思つています。実際に人工の指を見ていただくと分かりますかと思いますが、最初は透明の状態です。ここから気の遠くなるような作業をやつていきます。

若い社員たちは芸術大学や工業大学をでてくるわけではありません。地方出身の若者が縁あって中村ブレイスに来て、叱咤激励されながら育つていく。そこにあるのは作り手の「何とかしてあげたい」という一途な優しさだけです。それがいつのまにか、皆さんから高い評価をいただけるようになったんです。何か特別なことをしたわけでは



石見銀山の間歩(坑道)入り口

ないのです。過疎化が進む小さな町にある私たちのような企業でもできる、つまり、日本全国どこでもできると思っています。常に結果を求めず、夢と希望を持って目標に向けて努力を重ねていけばできます。思い描くことは簡単ですが、実践し続けていくことは簡単ではありません。すぐに結果がでないこともある。しかし自分が歩むと決めた道を、自分が切り開く道だと思っただけでいけば、多くの人に喜ばれる仕事につながっていくのだと思います。

## 石見銀山を世界の遺産へ

少し話を交えて、地域貢献という点でお話をさせて頂きます。私が石見銀山に戻りたいと思ったのは、誰もができないと思うことをやってみたいという気持ちからでした。中村ブレイスも他の人から見れば、1%しか成功の可能性はなかった。でも、成功して、皆さんに喜ばれる会社に成

長することができた。その成長をバネに次は、地域の人にも喜んでもらえることをやってみよう。好きでやってきた仕事だが、このように広がってきたということ以上に、会社の成長とともに地域の人たちにも石見銀山に自信を持つていただけたら嬉しいと思っただけです。会社は、私が1人で成長させたわけではなく、今、うちで働いてくれている若者たちが「良い手指を作っただけだ」という優しい気持ちがあつて成長してきた。これは、地域の人たちの総力だと思つています。

今の若者たちを育てた両親、地域の皆さんの支えがあつてこそ、中村ブレイスの今があるのです。喜びや誇りも地域の皆さんと分かち合つていきたいというのが私の本音です。社員と一緒に地域貢献をして、地域の皆さんに喜ばれる会社になろうと思つて活動しています。

2年半前に、石見銀山が世界遺産に登録されました。実は、私は49歳のときから57歳にかけて、島根県の教育委員としても協力をさせて頂き、最後の5年間は教育委員長として、石見銀山を世界遺産にするために、旗振りのような役割をする立場にもありました。私にとっては生まれた町の石見銀山が、世界遺産登録を機に皆さんに評価をしていただけるようになったわ

けです。50年前に父が話してくれた「世界の銀山」「マルコポーロの銀山」だったということは、心の中に生きていたもので、世界遺産登録は自分が成し遂げなくてはならない仕事の一つであり、ありがたいと思つながら協力をさせて頂いていただきました。

## 希望と夢は諦めてはいけない

石見銀山には、大きな坑道が銀山の中に600〜700あると言われていまふす。石見銀山の坑道では、灯りもない、酸素不足の中で、一心不乱に昼夜を問わず金銀を採掘するために働いていた先人たちのおかげで、石見銀山はこうして現代に世界遺産になることができたのだと思います。40、50年前から、この町に残っているものはすべて文化財として大事にしているという動きがあります。また、有志でお金を持ち寄つて、資料館などを作り、尊い歴史を伝えていく努力をしています。

2年半前のニュージーランドで行われた世界遺産委員会、石見銀山が大逆転して世界遺産に認定されました。そのとき私は、思いがけず入手することができた石見銀山の古丁銀をこっそりと会場に持って行っていました。お守りですから、プレゼンテーションをする近藤誠一ユネスコ大使にお渡しし

ました。そして、決定のあとに、大使がマイクの前で、その古丁銀を掲げ、「これが石見の銀です」とおっしゃつてくださいました。感動的な瞬間でした。お蔭様で、静かだった町も賑わいを見せるようになりました。観光だけではなく、人が集う町、そして、どんな小さな町であっても、どんな境遇であっても「できる」「やれる」「夢を持つて」ということを証明できたと思つきます。

企業にとつては、やはり「人」が育つていくことが最大の宝だと思つています。自信を持って取り組んでさえいけば、これからの難局難問に対しても必ず乗り越えていけると信じています。

### 中村 俊郎 (なかむら・としろう) 氏 プロフィール

中村ブレイス株式会社代表取締役社長  
1948年、島根県出身。京都と米カリフォルニア州で義肢装具製作の研修・留学を経て、74年に装具士補(米国、ABC)登録。89年に義肢装具士(厚生労働省)登録。74年に郷里の大田市大森町で中村ブレイスを創業。現在、障害用コルセットからシリコーンゴム製の義肢装具を製造・販売する世界企業となる。93年には第1回中国地域ニュービジネス大賞企業大賞受賞。91年、メディカルアート研究所を設立。従来の義肢製作の視点にアートの概念を取り入れた商品開発に力を入れている。一方で、2000年から地元の石見銀山資料館理事長を務め、2007年の石見銀山世界遺産登録の実現に寄与。98年の長野オリンピックでは、「ピースアビール展」(地雷廃絶)に参加。その後も使命感あふれた経営とボランティア活動で数多くの賞を受賞。