

ザ・ラストマン

著書 川村 隆 角川書店

私の意識を変えてくれた「この一言」

「ラストマンになれ」

私がこの言葉を聞いたのは、30代のころ、たしか設計課長に昇進したときのことだったと思います。日立工場長だった綿森力さんが、工場の執務室の窓の前でこう言いました。

「この工場が沈むときが来たら、君たちは先に船を降りろ。それを見届けてから、オレはこの窓を蹴破って飛び降りる。それがラストマンだ」

そのときから、私の胸に「ザ・ラストマン」という言葉が深く刻まれています。誰かが昇進したときに、「これからは、お前がこの課のラストマンなんだぞ。お前が責任を取る意識を持ってないと、すべてが始まらない。部下に仕事をやってもらうのだとしても、**最終責任はお前が取れよ。最終的な意思決定はお前がやるんだぞ**」というのが、綿森さん流の激励の仕方でした。

それ以来ずっと、私はラストマンであろうと努めてきたのです。

仕事に必要な「スピード」の本質

語弊を恐れず言えば、**たいていの改革は、スピードさえあれば何とかなる**ものです。

ご存じない方が多いと思いますが、「日立時間」という言葉があります。

かつての日立は、とにかく決断や実行が遅かった。正確にいうと、日立製作所、つまり日立本体の決断や実行には時間がかかったのです。

一方、子会社はそうでもありませんでした。子会社の多くは日立本体の20分の1ぐらいの規模です。自社で使える資金がどれぐらいあるのかが明確で、「今年度はこの事業にこれぐらい投資しよう」と即決できます。現場とトップの距離も近く、現場から稟議書が上がってきて決定するまでの時間もそれほどかかりませんでした。

ところが、日立本体は巨大な組織です。一部門で赤字を出しても全体には影響しないので、なかなか「すぐに改革しよう」という意識にはなりません。「何とかしなければ」と改革案が出されても、あちこちから反論が出てきて話が進まないという事情もありました。「先送りしよう」という決定自体を、何時間も話し合っている状態だったのです。

「近づける」仕事と、「遠ざける」仕事

目の前の仕事に追いまくられていて、なかなか自分の得意分野の仕事に注力できず、能力をいまいち発揮できない。あるいはそんな時期を経験することがあるかもしれません。

そのようなときは、おそらく誰でも、成果の出る得意分野の仕事や、自分の置かれている立場から本文とすべき業務に、仕事を多く割り振り、切り抜けてやろうとするのではないのでしょうか。

一つの会社においても、緊急時を切り抜ける方法は同じです。どんな企業であっても、再生するための原則は次の二つです。

- ・ 出血を止める
- ・ キャッシュを生む事業を見つける

この二本柱に沿って、戦略を立てていきます。

業績が悪化すると、経営者はどうしても出血を止めるほうだけに意識がいつてしまい、コストカットやリストラ、事業所の統廃合や不動産などの資産の整理、資金繰りに追われます。それも大事な経営手段ですが、削ってばかりいると現場の士気は落ちてしまいます。やはり、「今後、我々はこの事業に重点を置いていく」といった、前向きな改革も同時に行わなければなりません。

社長は「ただの専門職」と心得る

社長自身が、「稼ぐ意識」を身につけておくことは必須です。

自社の事業で、これからの時代に稼げるものとそうでないものを見分けて、投資すべき事業と縮小・撤退する事業を見分けなければならない。しかも、ビジネス環境は刻々と変わっていく時代ですので、前任者のやっていたことを踏襲すればいい、自分の代は何とか持ちこたえればいいと思っていたら大間違いです。一方、社長というものは覚悟さえあれば誰にでもできるものだとも思っています。よく「リーダーにはカリスマ性が必要」などと言われますが、そんなことはありません。

江戸時代の禅僧鈴木正三は、「指導者が備えるべき能力」として次の七つを挙げました。

要旨としては、①先見の明がある、②時代の流れを的確に読める、③人の心をつかむことができる、④気遣いができて人徳のある、⑤自己の属している共同体、組織全体について構想を持っている、⑥大所高所から全体が見渡せる力量を持っている、⑦上に立つにふさわしい言葉遣いや態度が保てる——これは今の時代もそのまま通用する能力ではないのでしょうか。

加えて言えば、⑧従来の慣習やしがらみにとらわれないで、痛みを伴う厳しい対策をきちんと実行できる、そういうぶれない覚悟を持つ、ということでしょう。