

## 「松下幸之助の洞察力」



大企業の不祥事が後を絶たない。ダイハツが長く車の安全性を確認する試験で不正をしていた。保険会社が「カルテル」を結び、企業向けの保険料を事前に決めていた。モラルの低さに唾然とする。東海上火災は、これを持ち切ろうと最下位の役員を33人抜きで社長にした。この人物は将来の社長と目されており、決して「異例」の人事ではなかった。

1977年。松下電器であつと驚く人事が行われた。26人中25番目のヒラ取締役が社長に抜擢された。山下俊彦。役員になって3年、エアコン事業のことで頭がいつぱい。そこに社長にとの命が下る。晴天の霹靂！大組織を率いる力などあるう筈もない。松下家との縁もない。

ましてや一流大卒のひしめく中、自分は工業高校の出。会社の成長に大きく貢献した先輩への気兼ねもある。何よりも社長職に魅力を感じていない。好きな仕事に打ち込めればいい。幸之助は何度も要請し、山下は固辞し続けた。根競べだ。結局山下が折れた。だがいやいや引き受けたこともあり、社長就任の会見で「選んだ方にも責任がある」と言つてのけた。

何故山下を選んだのだろう。幸之助は「丁稚の身から苦勞を重ね起業。創意と工夫で一流企業に育てた。娘婿が跡を継いだ。だが、経営の神様」は繁栄の中に大企業病の兆しを見ていた。創業の精神が薄れている。リスクを取る気概がない。これは衰退への道だ！「幸之助の松下」になつていくことを懸念した。

3代目が大事だ。情としては幸之助を支えてきた古参から選びたのだから、そうはしなかった。ある人物が目にとまった。彼は幸之助から最も遠い存在だった。個人の前に「会社」ありきの幸之助と、会社の前に「個人」があるとする山下。長時間労働が当然の時代に定時退社した。その時間を読書に充て視野を広げた。派閥にも関心が無い。

ただ仕事は人一倍好き。ほめられなくても自分の気がすむような仕事をした。後世の人に恥ずかしくないことをしたい。職人気質だ。「仕事を楽しみならば人生は楽園だ。仕事は義務ならば人生は地獄だ」(「ゴリキー」をモットーにした)。

山下は同僚や部下と苦楽を共にし、目の前の仕事に全力を傾けてきた。自ら責任を持ち、主体的に判断し、自主的に行動する時に、人は最大の力を発揮すると信じた。これが幸之助と共振した。地位への欲がない。押し付けられない。自然に人が寄ってくる。おもしろい奴だ。

幸之助は管理職会議で、リーダーに必要な3つの条件を語った。それは意表をつくものだった。まず「愛嬌」。次に「運が強そうなこと」。そして「後ろ姿」。愛嬌がある人は朗らかで前向き。自分の欠点も承知している。どこかおかしみがあり、人を和ませるユーモアがある。直情さと可愛げ。清水次郎長一家の人気者、森の石松か？「自分たちが助けてやらな」といふ思いにさせる。

「運が強そう」とは、そういう雰囲気醸していること。日露戦争が勃発！さて連合艦隊司令長官を誰にするか。時の海軍大臣山本権兵衛は、天皇陛下に東郷平八郎を推挙。「東郷は運のいい男でございます」が理由だった。期待通り、日本海海戦で歴史的勝利を収めた。

「後ろ姿」は任侠映画の高倉健だろう。許されねえ。刀一本ひっさげ独りで殴りこむ。周りの人の心に波紋が起きる。何を想い、何をしようとしているのか伝わる。背中で語る。それは、時に情理を尽くした言葉以上に人を動かす。

山下の目は澄んでいる。滅びゆくものの最大の原因は傲りであり、守りの姿勢であることを承知していた。山下は幸之助の理念を守りつつ、見事に環境の変化に対応した。幸之助は、山下に自分の思い描くリーダーの資質を見出した。幸之助の偉さは人間の洞察力にあった。