

若き仲間たちへ

連載第08回

リーダーの重責と衆知

仲間の皆様には可能な限りお伝えしておきたい、私にとって人生最大の恩師である松下幸之助氏（現パナソニックの創業者）から学ばせていただいたことは、本誌に何度も書かせていただいています。

松下氏は、一九八六年十月号の『日経ベンチャー』のインタビューで、次のように話されました。

「ある経営者が失敗をしたので、なぜそうなったのかを尋ねてみると、『うちの社員がこんな悪いことをしたんだ』『関係先がこうこうで、思わぬ損害を被ったんだ』といった答えが返

高市早苗



ってきます。たしかにそういうことが行き詰まりの直接の原因になるのはよくあることですが、考えてみれば、社員が何か不都合なことをしたというのも、最終的にはその社員を導き監督する立場にある経営者自身の責任です。また取引先が思わぬ失敗をし、そのとばっちりを受けて行き詰まるといった場合でも、なぜそういうところと取引したのか、取引しているうちに悪くなったのであれば、なぜその時に気付いて注意しなかったのか、そういうことを追及していくと、結局は経営者自身に責任があると言わざるを得ません」

「社長が『こうしよう』と決めて、全

員がそれに従って働いているにもかかわらず成果があがらない、行き詰まるということなら、その最終的な責任は経営者一人にある、ということになりますね」

加えて、「政治は国家経営だ」と教えて下さった松下氏のご著書『日本はよみがえるか』には、「日本の国も、うまくゆくかどうかは、やはり総理大臣一人の責任であると考えてもいいと思う」との記述もありました。

同じく以前にも本誌でご紹介した浅野秀則氏（フォーシース代表）も、ご著書『ピザラ成功の方程式』に次のように書いておられました。

「事業の責任は、全部俺が持つ。仮に失敗しても、決して他人のせいにはしない」その気持ちがないと、『俺はあいつのせいで失敗した』『あの時あいつが、あんなことさえ言わなかったら』ということになってしまいます。これ

では進歩も前進ありません。事業には必ず敗者復活のチャンスがあります。決して一回こっきりではないのです。その時に、失敗の原因を分析し、同じ轍を踏まない人にはまだ、次の成功の見込みがあるわけです」

いずれもリーダーの責任の重さと覚悟の在り方を示されたものです。が、なかなか厳しいご指摘ですね。事業経営や国家経営の成否は、大災害や感染症の発生、国際政治環境の変化など外的要因に左右されることも多いのですが、それでも先見性を持つてあらゆるリスクを最小化するための取組を続けながら、大きな経営判断をしていかなければなりません。

その経営判断の方法については、松下氏から「衆知を集める」ことの大切さを学びました。

「指導者の考え、判断は、多くの人の影響を及ぼすから、そこに間違い

が有れば、そのマイナスは多くの人に及んでしまう。従って、指導者の考え、判断は、過ちのより少ない適切なものではないならならぬ。切であるが、それにはやはり一人や二人の知恵よりも、五人、十人、百人と、なるべく多くの人の知恵、衆知を集める事が大切である」

ジャック・ウェルチ氏（米国GEの元CEO）も、「傲慢と自信の違いを知る事。傲慢な人は他人の言葉に耳を傾けない。自信の有る人は異論、異見を歓迎し、素直に耳を傾けるだけの勇氣を持っている」と語っておられました。

鬼塚喜八郎氏（アシックスの創業者）は、「企業はオーナー一人のものではなく、社員のもの、社会のもの」として、七〇%の株を分与されました。社員に自分たちの会社意識を持たせて力を引き出すとともに、でた

らめなワンマン経営をすれば自分を解任できるようにして緊張感を持ったということでした。

国会議員になってから経営者たちの教えの意味が分かりました。国会では、過半数の賛同を得なくては一本の法律改正もできません。政界のリーダーも、より多くの議員や官僚や有識者の知恵を集めたうえで、最後は自らが最良と考える道を定め、方針を決めたあとには信念を持って反対者を説得することが必要だと考えます。この方法は時間がかかるように思えますが、多くの方が意思決定プロセスに参加することによって、総じて結果が出るのは早く、政策の効果も表れやすいと感じています。

たかいちさなえ

衆議院議員（十期）自民党政務調査会長（二期）、総務大臣（五回任命で史上最長在職期間を記録）、経済安全保障担当大臣（二回任命）などを歴任。著書に『日本の経済安全保障』（飛鳥新社）など。