

居なければ探し育てる

十二月十八日(土)開始の「ナンバー2養成研修」は九月末に既に四名の申し込みがあり最小催行人数七名は越えそう。訓練式合宿研修が忌避される現在、有言実行が主力になっているが、その形を踏襲した、対象者限定の日帰り研修である。さて参加させるとすれば思い浮かぶのは誰?

裸の王様の自分に気づかない

信越地方にある精密部品メーカーG社は社歴四十三年、社員四百名の優良企業である。本社工場の近くに大工場が二つ、他に工場や営業所などの拠点が全国に十数カ所ある。

本社の中に営業本部があり、創業者のN会長が指揮をとっている。会長は技術畑の出で、二代目も三代目の現社長も技術系。取締役も工場長や技術部長が占めている。

会長直轄の経営本部(現社長は別の場所にいる)のスタッフは常時五、六人で百億円企業としては極めて少ない。というのも入社した本部スタッフは会長の薫陶を受けて、十年もたつと工場や技術部長の下に配属され課長の地位でその部門の総務、人事、経理の責任者になる。

会長の厳しい経営姿勢と考え方を直接叩き込まれたスタッフは場所の離れた拠点の長補佐に任ずる。うまい人事だと荒田は感心したものだ。

経営本部の責任者は業務部長。工場管理者や外部招聘のベテランが選ばれる。会社にはないことが多い会長の補佐である。過去、業務部長のうち取締役に上がったのは唯一人、銀行から来たM部長だけである。N会長が荒田に言った。

「荒田さんは自分の意見をはっきり言う。歴史観や思想では譲れない部分があつて当然。ケンカみたいになつたこともあつた。普通は迎合する。客に反論して怒らせて、切られてしまうのが怖いからである。私はそういうあなたが気に入つて二十年以上おつき合ひさせてもらつていて。」

業務部長は私の手足となつて動いてもらう人だからイエスマンがいい。いちいち反対されたら仕事にならない。一を聞いて十を知り『はい、かしこまりました』と行動することが肝心。だがイエスマンは盲従する。おかしいなと思つても指示どおり行動する。案の定失敗。会長の言うとおりにしたのだから自分に責任はないという顔をしていて。事前に私が『どう思う?』と聞いても何も言わない。聞かれた時は自分の意見を言え。いいのに、萎縮してしまつていて頭が働かないのだらう。

その点M部長は私を怖がらなかつた。忠実に仕事をしたが、時々『待つて下さい、会長、もう少し考えたほうが』と意見した。新しい営業所を出すとか、外国の会社と取り引きを始めるといった大きい決定を告げる時である。『なぜならば』と案件の欠点を挙げて反対が多かつたが、M部長の意見で助けられたことも少なくない。

それで取締役にした。M部長は定年で引退したが、これからも経営本部から取締役や社長が出てきてくれることを望んでいる。

ワンマン経営者の独走に手を広げて「待つた」をかけるのは勇気がいる。社長は自信のかたまりで人の意見など受け入れない。「うるさい」と遠くへ飛ばされるか降格されるのを覚悟しなければ異議申し立てはできない。

社長の中には成功体験が自信を作り、それが強く大きくなり、社会的に常識外れの言動をするようになる人がいる。裸の王様である。長年いる社員は「またか」と苦々しい気持ちで我慢するが、新人などはさつさと辞めてしまう。人が

中堅ゼネコンの鈴木建設株の専務、常務、秘書課長などの幹部はみな社長の顔色を伺つて腰を低くするイエスマンである。

幹部会議で社長は意見を求める。専務が自分の意見を見落としていて。現実的ではない」と言う

と専務は「はっ、おっしゃるとおりです」とうなずき、うなだれて黙つてしまう。社長は一方的にまくし立てる独裁経営者ではないが、年をとつてきたせいもあつて、幹部がもつと深く考えもつと真剣に仕事に取り組んでほしいと願つていて。自分の足りない部分を補つて、第二の経営者の自覚を持つて

経営管理講座 393 染谷和巳

逃げていく会社、気持ちよく働けない会社になる。もちろんワンマン社長がみな裸の王様になるわけではないが、自分の奇癖や変人ぶりをまわりの人がいやがつていことに気づかない社長が少なくない。

その点、部長の意見、異見に耳を傾けるG社のN会長はまわりの支持と信望を得、会社の健康を維持することができた。

単なる手足としての補佐役ではなく、トップを助け会社をよい方向に導く本物のナンバー2がいな

いことに危機感のカケラも持たない人、「私」と手を挙げている候補者を煙たがつて自分の手で潰してしまう人が多いのである。

社長と会社を動かすナンバー2になつてほしいと思つていて。鈴木建設にナンバー2はいないのだ!

営業三課の平社員浜崎伝助。仕事より釣りを優先し遅刻常習犯の不良社員。しかし時折他の社員にできない大きい仕事をし、社長に頼まれれば社長代行もする。また営業マンの立場から社長に意見し社長を動かす。幹部が社長の前で小さくなつていのに浜崎は大きい顔をしていて。社長は浜崎の言い分を聞いて考えを改め指示を修正する。浜崎は社長の鈴木一之助を

社長は浜崎の言い分を聞く

「スーさん」と呼び社長は浜崎を「ハマちゃん」と呼ぶ。浜崎は釣りの師匠で、社長はその弟子。この上下関係が釣りだけでなく仕事の上でも出てきてしまう。上司が手を焼く不良社員は実は会社の命運を分ける大仕事を成し遂げる有能な営業マンであるのみならず、社長を支える会社のナンバー2の役割を果たしている。

かつて私は黒澤明監督の映画『七人の侍』を、統率力の真髓を描いた名作と評したことがある。この説に荒田はもとより多くの社長が「なるほど」と感心してくれた。四十三本の「寅さん」には及ばないが、二十二本のシリーズを数

「釣りバカが優れたナンバー2だ」という説に賛成です。数ある重役や部課長の中にいないで、素行のよくない平社員が会社のナンバー2だという観点は新鮮です。鈴木社長は浜崎を専務に抜擢すればいいのに。それでは意外性がなくて映画にならないか。」

平成十二年春、無責任なお客様が「この新聞はためになる。コピーして全員に読ませている。四ページにしたほうがいい」と言つてきた。それまでも年一回、経営者研修卒業生の記事を書ける十月号は四ページにしたが後は二ページ。言うは易し、行は難しである。しかし十一月の一四四号から毎号四ページにして現在に至つて

最近また無責任なお客様が「私は会長になつて完全に裏に引つ込んだ。社長に全て任せている。あなたも会長になつても表に顔を出している。この一面の講座は会社の顔だろう。これは社長が書かなくていい。社長に書かせてあなたが手直しすればいい。あなたが裏方にならなければ社長が育たないぞ」と言つてきた。

そうしたい。そうする時期に来ている。しかし社長の文が毎月一面に載り、ほつと安心した時、間違いなく私の頭の毛は一本もなくなつていく。裏に回つて何もいらないなら楽だが、裏から太い柱を支えるのは骨が折れる。しかしやります! 会長、貴重な忠告をあり

「釣りがバカが優れたナンバー2だ」という説に賛成です。数ある重役や部課長の中にいないで、素行のよくない平社員が会社のナンバー2だという観点は新鮮です。鈴木社長は浜崎を専務に抜擢すればいいのに。それでは意外性がなくて映画にならないか。」

公金をばくちなどで湯水のごとく遣うほんぼんや会社をほつたらかして趣味に興じる社長は、江戸時代の「主君押し込め」のように会長に祭り上げて静かにしてもら

これは稀で社長を後継者に譲つて自ら会長に退くのが一般的。会長になるとは人事権などの権限を委譲することである。会長になつても以前同様に先頭に立つて権限行使するなら社長が意欲をなくす。

自分の知識経験から社長に助言忠告をする。社長は経営者として未熟なので間違いやむらむらむらが多い。社員は社長の未熟や欠点に接しても、内心ばかりにしないで面と向かつて指摘はしない。それができるのは会長だけ。もし会長が社長に甘く、「だめだ」とはつきり言えないならその会長はナンバー2の資格はない。会長は社長を一人前にする使命を負つていて、「ナンバー2の条件」を備えている人である。

会長がナンバー2になればいい