

現代のリーダー論 野中郁次郎 - 2

細田木材工業(株)
顧問 細田 安治

前号で野中郁次郎教授は、早稲田から朝日新聞と富士電機の入社試験に合格したが、川名先輩から、「朝日も面白いが仮採用ではいつ入社できるか判らぬ。富士電機へ行きなさい」とアドバイスされこの先輩の一言で決まった。

さて、野中教授の精神を貫くのは大東亜戦争中疎開先で米軍機の機銃掃射を受け死にかけた経験が、太い幹として「米国へのリベンジ」となった。

□リベンジはジャパン・アズ・ナンバーワン

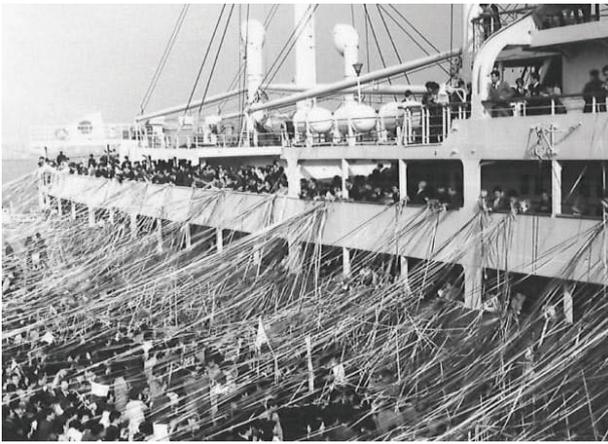
実は筆者も同じような経験をした。戦時中とはいえ、5年6年の2学年で小学校を6回変わった。敗色濃厚の昭和20(1945年)年3月、祖父の出身地静岡県浜名郡気賀に疎開していた。浜松飛行場に向けて遠州灘から米軍の艦砲射撃と、艦載機グラマンによる爆撃と機銃掃射を受けた。特に夜間の機銃掃射は、曳光弾が花火のようでありこれで何事もなければまるで映画を見ているようであった。ところが、小学校から帰校の途中、艦載機グラマンの機銃掃射を受け、野中先生と全く同じ死ぬ思いをした。

爆弾を落とし、空母へ帰投の途中の遊び心だろう。機関銃には弾薬がたんまり残っている。「全部打つてしまえ」と言わんばかりにグラマンが民家すれすれに急降下し機銃掃射してきた。筆者は手に持ったシャベルで頭をおおい地面にひれ伏した。鬼のような赤ら顔のゴーグルをかけた操縦士の顔が見えるほど威圧され、生きた心地がしなかった。この時は、怖くて怖くて、野中先生のように「リベンジ」など思いつかなかった。しかし、8月15日新潟のお寺で、陛下の玉音放送を聞いた。陛下のお言葉は、とぎれとぎれで理解できなかったが、その時の小谷幸一先生の言葉が忘れられない。「日本は戦争に負けた。しかし日本はこのままではない。今日の屈辱を晴らす日が来る。忘れずに頑張ろう」と悔し泣きしながらとぎれとぎれに話されたことをはっきり覚えている。その後日本は「ジャパン・アズ・ナンバーワン」としてアメリカにリベンジを果たしたことになる。この点では野中先生と「セームセーム」である。しかし、現在の世界は孤立主義、マイファースト主義、保護主義が横行し世界中の大国が覇権を争いながら自国主義を貫いている。まして今年には新型コロナウイルスの影響で益々マイファーストが増幅し世界中が混迷を極めている。我が国を始め、大国の指導者は、今こそ、野中先生の教えの原点である集合知創造により賢い知恵でマネジメントし、わが日本は強いリーダーシップで大国間の調整を果たし、世界を救う大国の陣頭に立たねばならない。

□州立大学は学費が安い。

先生は富士通から理解ある上司の計らいで昭和42年(1967年)3月「あるぜんちな丸」で米国へ渡る。

ロスアンゼルスに上陸する。更に旅費節約のため大学のあるカリフォルニアシティまでグレイハウンドバスを利用した。



あるぜんちな丸



グレイハウンドバス

このように、筆者は先生と機銃掃射のリベンジと同じような体験をしている。繰り返しになるが、高校も都立三商で一緒、早稲田では三商で筆者の同輩である川名宏にアドバイスを受けた。そのほかにも、ドラッカー勉強会でご指導を受けているA先生は、富士通系IT関連会社の社長をされていた方だ。野中先生の私の履歴書を最初にご紹介頂いた方である。三商時代を数え上げればまだまだあるがここでは割愛する。先生とは直接の面識はないがこのようにご縁が深い。前世過去世の世界ではもっと近かったかもしれぬ。機会をつくってご挨拶しご指導を受けたいものだ。さて本論に戻る。

富士電機時代

□ダメもと、後悔しないような生き方を

入社後工場勤務で総務課に配属された。人事、労務、教育などの仕事だ。この時同期生の自殺から始まって事故係まで担当した。この時の教訓は、戦後の復員兵から聞いた言葉として、「自分だけ生き残った。死んだ戦友に申し訳ない」入社直後の同期生の自殺などから、「人間はいつ死んでもおかしくない」なので「ダメもとで後悔しないよう生きよう」という意識が知らず知らずに自分の気持ちのなかに入り込んだ。

□現場の職長とコミュニケーション

現場の人たちとは、工作中的の現場に出向き話をするのが楽しかった。本能のままに生きていて率直で話が楽しい。仕事が終わったあとは、近くの居酒屋で酒を飲みながらより一歩進んだコミュニケーションが生まれた。労働組合の委員にも選ばれた。普通総務人事係は、労働組合側から会社側の人間とみなされるが、普段のコミュニケーションのおかげで頼りになる委員として話し合いがスムーズにでき大きなめごともなく無事任務を果たした。

ここでの教訓-1としては、信頼がすべてであり信頼のもとにはコミュニケーションであり、コミュニケーションのもとには頻りに顔を合わせることである。

ここでの教訓-2としては、労働組合の委員として団体交渉、勤労係で教育訓練担当教育システムをつくった。本社の担当者と議論しながら教育システムなどを担当したおかげで、コミュニケーションを発展させ、「工場全体のマネジメント像と現場とのつながり」がおぼろげながら見えてきた。「あいつは何かやるから」と信頼されはじめ、次はこれをやりたいと希望すればほぼ希望が通るほど信頼されてきた。

□留学

・重電事業部に

重電事業部で営業企画マーケティングの担当をしたいとの申し出が通り配属された重電事業部は、多くの業種と取引があり日本全体の産業界を俯瞰しつつ富士電機の製品がどこでどのように使われ経営戦略の中でどのような位置づけにいるか。様々な業種を訪問し構造を分析するうち日本の産業構造の全体が見えるようになった。企業訪問での楽しさを知ったのもこの時だ。例えば「鉄は国家なり」と言われる製鉄業の中で、富士電機の製品はどう見られているか。製鉄業の工場の現場まで行きインタビューして市場予測のレポートをまとめた。

・本社企画部に

マーケティングを2年間担当後、新しい仕事がやりたくなり本社の企画部に異動した。ここでは、関連会社の管理を担当し財務内容をチェックし、経営状態を管理する。

子会社、関連会社の中には過去によい業績を残した会社が今は苦境にある。そこで会社を診断し、富士電機グループ内にとどまっていたは、成績が上がらず悪くなるばかり、思い切ってグループを離れ、他企業グループに移れば再起を期待できる会社もある。

買収企業を探し財務内容を調査し、この会社のここを、こうすれば業績を伸ばすことができると提案する。この場合買収会社の財産を金庫の底までさらって確認し、売却額を決め提示しなければならない。ここで三商時代の苦手だった簿記を実践により、バランスシートを体で覚え、「身体化」した。

このように自分の希望通りの仕事はできたが、ここで「アメリカで経営学の勉強をしたい」との思いが募る一方であった。そこで妻とともに留学資金をためることにした。

ところが株の信用取引で一文無しになってしまった。この時妻の明治生まれの母に呼び出され「郁次郎さん、普段大きなことを言っているがもうちょっとしっかりしてくれ」と手厳しく注意された。この時は流石に堪えた。ここで、私も「よしやってやるぞ」と奮起し、留学先をリストアップした。資金が不足しているので、一流のハーバート大学やスタンフォード大学は諦めて州立大学に狙いを定めた。しかし、レベルが高くない学校では意味がない。そこでの候補は、州立大学のカリフォルニア、ワシントン、インディアナである。何校かに願書を送ったが、最初に合格通知が来たのがカリフォルニア大学バークレー校だ。

続く