

今回は番外編で、プロ野球巨人軍の故川上哲治元監督である。牽強付会に言えば、経営者も野球の監督も英語で言えばマネージャー。川上さんは日本シリーズ9連覇を果たし、チーム経営では不世出の手腕を発揮した。30年近く前に取材した印象がいまだに鮮烈で、2013年10月28日に93歳で他界されたとの報に接して、スポーツ記者ではないがぜひ書いてみたくなった。

取材した川上さんの話はすべて立派な経営論である。下手な経営学者の理論より説得力があった。「ぱっと優勝することはできても、続けるのは難しい。優勝は企業にたとえば創業ですね。その事業をさらに発展させて維持していく守成は容易ではないと言うでしょう」

「もっと難しいのは覇権を失って、取り戻すことです。負けて自信を失っていますからね」。川上さんは監督1年目にいきなりリーグ優勝し日本シリーズも制覇した。しかし翌年4位、3年目にまた日本1、4年目3位と上り下りを繰り返した。5年目からV9である。「負けたときに、どうやるかが重要です。リーグ戦中に7連敗したこともあります。監督、コーチの力量が問われるのは、そういう場合です」

「監督、コーチは勝利への目的意識を失わずにチームを引っ張っていかなければいけません」。川上さんは選手がそれぞれの役割を十二分に果たすように意欲を引き出すことに注力した。「選手には、よく言いました。君ら『努力しています』と言っても、50%の努力では駄目だよ。100%、120%の努力をして初めて、人を驚かさずプ

レーができるんだよと」

当時の巨人には長嶋、王など粒ぞろいの選手がいた。しかし「楽をして得したいのが人間です。自分の成績だけ考えて個人プレーに走ろうとするのは、どこにでもある。そうさせずに勝ちにつなげるように持ってゆくのが監督、コーチの職責です」

川上さんは怖い監督というイメージがあった。「私は自分にも人にも厳しいたちなので、思いやりを欠かないように注意しました」と言う。時々、選手とコーヒープレークをともしたり、晩に一杯やったりして、日ごろ考えていることを聞いた。「それを指導、用兵に生かし、チャンスを与えて、信頼してプレーさせるのです」

そして「働きを公平に評価して、報酬の増額によって裏づけることが大切」と言う。「リリーフ投手のセーブを成績として初めて評価したのは私です」。みなリリーフをやりたいがらないので、セーブしたらチームの勝ち星として先発勝利と同等に評価するように球団に認めさせた。

「監督は、ああ言っているが怪しいものだと思っていた選手が、球団代表から実際に報酬を増やすと言われてびっくりです。翌年からベンチで『監督、いつでもリリーフに行けます』と言ってくるようになりました。これが人の使い方ですよ。自主的に頑張りたくなるような仕組みを作れというわけだ。

そのうえで「プロは結果がすべてです。こうやろうと思っていたのですが、といくら言っても、結果を出せなければ駄目です。個人もチームも同じです」。自らも「最終的に責任はすべて監督にありま

す。選手のエラーもです。その選手を代えることも監督はできる。用兵の権限をすべて持っているのですから。『あんなボールを投げるから打たれたんだ』と、敗戦を選手の責任にする監督をみると、お前の責任はどうなんだと言いたいですね」

不祥事が起きると、「私は知りませんでした」とか「現場が間違えました」とか言う社長が少なくない。こういう台詞を川上さんはどう聞かだろうか。

「私にとって幸いだったのは、リーダーの心構えを教えてくれる師匠がいたことです。監督になると、禅の梶浦逸外老師から『後ろ姿で率いられるような監督になささい』という言葉をいただいた。自分で修行して人格を高めれば、人はついてくるという戒めです。シーズンが終わると、座禅をして老師からお話をうかがって、反省すべき点を改めていました」

最後にリーグ優勝を逃してV10がならなかった理由については、こう語った。「その年は勝っても負けても長嶋君に監督を譲って引退するつもりだったので、何が何でも勝とうという意欲が欠けていましたね」。後で知ったそうだが、寮の門限破りがちよくちよくあったのに、コーチ止まりになって報告されなかった。

「私が知れば、チームの規律が緩んでいると即座に判断したでしょう。9連覇して、『わざわざ監督の耳に入れなくても…』とコーチは思ったのかもしれないが、それが一番危ない。企業のワンマン社長が失敗するのも同じでしょ」。経営をよく知り、己をよく知る達人だった。●

小林喜光さんは今、日本で最も忙しい経営者の1人だろう。本職は化学業界首位の三菱ケミカルホールディングスの社長である。ほかに業界団体の日本石油化学工業協会会長、政府の経済財政諮問会議議員、東京電力の社外取締役、経済同友会副代表幹事と、まさに三面六臂の活躍である。

理学博士で研究者からスタートした技術畑出身の経営者だと聞けば、普通は厳めしい人物を予想する。ところが会ったら、三菱グループを代表する企業のトップかと意外に思うに違いない。議論好きの万年青年のような、くだけた人柄なのだ。

「科学は僕にとってはツール、つまり心を落ち着かせて、飯を食うための道具なんだ」と、さらりと言っている。中学時代から坂口安吾や太宰治などを読み、高校では哲学者の阿部次郎が内省的な文章をつづった『三太郎の日記』などを愛読し、生きる意味を問い続けた。

「こんな永遠に答の出ないことを考えていたら自殺しかねないと思って、大学では1足す1は2の科学の道を選んだのです」

東京大学理学系大学院で放射線化学を専攻し修士課程修了後、1972年にイスラエルのヘブライ大学物理化学科に留学。さらに73年イタリアのピサ大学化学科に留学する。

74年に東大大学院に戻ったが、「子供ができたので、生活のために就職したのです」。当時の三菱化成工業である。「人事部に電話して論文を持って面接を受けに行きました。入社したのは74年12月2日で、回り道をしたので28歳で

した」

研究者として採用されるが、おとなしく研究室に収まっている人ではない。現業に移って子会社の三菱化学メディアの社長になり、大赤字の光ディスク事業を立て直す。2005年三菱化学常務執行役員兼三菱化学科学技術研究センター社長になって、わずか2年後に60歳で社長に就任した。

猛烈に働くのは今に始まったことではない。社長に就いて間もなく茨城県の鹿島事業所で協力会社の作業員4人が死亡する事故があった。直ちに現場に駆けつけ、事故処理の陣頭指揮をとる。新聞記者から「いつ辞任するのか」と取材攻勢を受けながら乗り切った。08年のリーマンショック後、反転攻勢に出て三菱レイヨンを加えて、三菱ケミカルホールディングスを4事業会社で構成する体制にした。

型破りなのは、経営について独自のコンセプトを打ち出して、実践している点である。「マネジメント・オブ・サステナビリティ」(MOS)と称する概念だ。11年11月に『地球と共存する経営—MOS改革宣言』という著書を出版している。

10年8月16日付の日本経済新聞のインタビューで、こう答えている。「経営学には財務重視のMBA(経営学修士)的な考え方と、MOT(技術経営)という2つの基軸があります。これにMOSを加えてさらに時間軸も考慮した4次元経営を提唱しています」と。

利益追求だけでなく、地球の持続性も目標に加えて経営を進化させるべきだというわけである。10年12月には前著『KAITEKI化学—サステナブルな社会への挑戦』

を出版。「永続性」「健康」「快適」の3要素からなる「KAITEKI」という新しい価値を提案した。MOSは、この3要素に基づいて具体的に評価基準を設けて推進する。

三菱ケミカルグループでは、基本となる収益性以外に、これらの基準によってMOSを始めている。目指すは「THE KAITEKI COMPANY」だという。09年に小林さん自ら社長になって地球最適化インスティテュートを設けて、MOSの基礎的な研究に取り組んでいる。

日々の経営は局面が目まぐるしく変わり、片時も気を許せない。13年3月、日本記録メディア工業会が解散した。ビデオテープや小林さんが奮闘した光ディスクなどの磁気記録メディアの業界団体である。有力企業が集まっていたが、IT(情報技術)の急激な進歩により、市場があっという間に縮小した結果だ。小林さんは「ショックだね。ハイテクで稼ぐのは大変だよ」と感想を語っていた。

こうした中で、長期的に経営コンセプトを考えて実行する知力、体力は、どこから生まれてくるのだろうか。並みのサラリーマンによくいる組織に埋没する会社人間とは対極の存在だ。何度も窮地を経験しており、今も楽ではないはずなのに、余裕すら感じられるのはなぜか。

経営も含めて仕事は、すべて生きるあかしを求めて行う知的ゲームなのだろう。終わりがないので、やればやるほど熱中する。「永遠に怒れる若者なんです」と言う小林さんは疲れを知らない才人である。(森 一夫) ●