

今回は「仕事で一番大切にしたい 31 の言葉」という本からです

やるべきことが決まったならば、執念をもってとことん押しつめよ。問題は、能力の限界ではなく、執念の欠如である。(石川島播磨重工業、東芝元社長 土光敏夫)

「メザシの土光さん」を有名にしたのは、1982 年(昭和 57 年)夏に放送された「NHK 特集 85 歳の執念 行革の顔土光敏夫」だ。この放送は、行政改革を理解してもらうために企画されたものだが、番組を見た人々が驚いたのは、土光の私生活の見事までのつましきだった。5000 万円近い収入のうち、1 ヶ月の生活費が 10 万円程度でしかなかったのだ。収入のほとんどは、母親が創立した橘学苑という女子中学のために使われた。財界総理の経団連会長まで努めた土光のあまりにも清貧な生き方は、国民に感動を与えた。土光は、私生活は質素で、無駄を省くべし、企業もまたしかり、が持論だった。そして、「どうしても東芝の社長を引き受けて欲しい」と土光が生涯の師と仰ぐ経団連会長で東芝の会長、石坂泰三から再建を頼まれたのは、1965 年(昭和 40 年)5 月。土光は、石川島播磨重工業(現・IHI)を再建すべく、社長としてがむしゃらに働いていた。いかに石坂の頼みでも即答できるわけがない。なんとといっても東芝は、石坂の 3 倍もある大企業だ。土光は、一週間の猶予をもらった。この頃、東芝は深刻な経営危機にあった。そこで、土光は最初の役員会で、「社員諸君には、これまでの 3 倍働いてもらう。役員は 10 倍働け。私はそれ以上働け」当時、重役クラスは朝 10 時ごろ出勤し、夜な夜な銀座で接待を受けるのが当たり前だった。そんなだらけた空気を一掃して、自分は先陣を切って働くと、土光が宣言したのである。公約通り土光は率先垂範して 10 倍以上働いた。「会社で働くなら知恵を出せ。知恵の出ないものは汗を出せ。汗も出ないものは静かに去って行け」と言って、部下に徹底的に会社人間になることを求めた。部長クラスに対するしごきはすぎましかった。無理難題と思われることを、次々に要求して、できなければ口汚くののしった。これには東芝のエリートたちは落ち込んだ。気の弱い管理職は次々とノイローゼにかかったという。土光が若手を役員に登用するとき、必ずこう申し渡した。「役員になると家庭生活が完全に犠牲になる。その覚悟があるかどうか。奥さんとよく相談して、返事をしてくれたまえ」これで、晴れて、名門東芝の取締役にになれるわけだ。断る者は一人もいなかった。ところが、数ヶ月も経たないうちに脱落する人が相次いだ。土光の仕事の対する要求は厳しかった。大きな課題を与えられると、「できない、無理、難しい」と拒否反応を示し、できない理由をあれこれ述べるサラリーマンは多い。土光は、個人の能力には大きな差はなく、あるのは根性と持続力の差だと考えていた。東芝の経営再建のためのリリーフ登板を見事にやり遂げた土光ほど、執念という言葉似つかわしい経営者はいない。有名な名言を残している。「やるべきことが決まったならば、執念をもってとことんまで押しつめよ。問題は能力の限界ではなく、執念の欠如である。」土光は、根性と執念に人だった。理路整然と名論卓説を述べるインテリ経営者では、決してなかった。土光は、口舌の徒インテリを心底、嫌った。「大卒にろくな奴はいない。とくにエリート大学出身の秀才面をしている奴がいけない」との思いを抱いていた。インテリ経営者ほど優柔不断で決断と実行力に欠ける人種はいないと見ていた。高学歴社会になり、社員の評価の基準が減点法になったことも重なって、土光が心底嫌ったインテリ経営者ばかりになった。日本経済が「失われた 10 年」「20 年」と言われる長い低迷から抜け出せないのは、今次の経済界にリーダーたちが「メザシの土光さん」の根性と執念を実践できないでいることと密接に関係している。

土光氏は、最初の役員会で何と仰いましたか？

()

土光氏は、何と仰って部下に徹底的な会社人間になることを求めましたか？

()