『一心千里』
～走っていれば、見えてくる

永田 隆一

■ 第22回 ■

リーダーは、現場で考える

「すべてはワシントンで決まる」「すべてはクレムリンで決まる」「すべては北京で決まる」と聞いたことがあります。実際そのように思います。

しかし、「すべては東京で決まる」とは聞きません。最近とみに国のリーダーシップを考えさせられます。

《現場で考える》

かつて日露戦争に入る準備段階で、ロシアの幹部は「ロシア兵士1人は日本兵士5人に匹敵する」と根拠のない言葉を多用しました。

かたや日本の陸軍大学、参謀将校メッケル（プロシア）が、第1期生の藤井茂太や秋山好古を訓練に引率した際の有名な逸話が残っております。「あの山の向こうに川はあるか」と問い、答えられない連中に「山を見れば分かるものだ。川はある。しかもこういう形をしている」と答え、実際その山の向こうには、メッケルが言ったとおりに川があったというものです。現場の情報を正確に把握し、想像力という知恵を駆使して、方向性を決定する訓練でございます。

外交やビジネスの場合でも、現場に行け、現場で考えろ、そして現場から報告しろという趣旨で「Ｂｅ ｔｈｅｒｅ」という言葉を使います。

さて、5月に入り、海江田万里経済産業大臣が中部電力浜岡原子力発電所（静岡県御前崎市）の停止を政府が要請することで、リーダーシップを発揮されました。海江田氏は現地を視察され、補助電源設備やフェール・セーフの観点から、今回の福島原発級の震災を想定した場合、早急に原発の停止が必要であると現場で判断されたようです。

今後30年で、マグニチュード8クラスの東海沖地震が発生する確率が90％と予想されている現在、日本の首都東京まで およそ150㎞西南に位置する浜岡原発の潜在的なリスクを精査された、まさに大英断であります。現場で判断された方針は、充分な説得力を備えております。

《半導体製造ライン》

「Ｂｅ ｔｈｅｒｅ」が説得力を持つ

2004年10月に新潟県中越地震が起きた際、新潟三洋電機の半導体製造ラインは大きな被害を受けました。

半導体製造ラインでは、可燃性のガスや爆発の危険性のある水素、モノシラン（米国が第2次世界大戦で沖縄上陸の際使用した火炎放射器はモノシランを利用）、また、猛毒のリンや砒素を使用します。ゆえに、半導体工場の地震による被害からの復旧で第一義的に重要なことは、ガス抜きからスタートするガスラインの復旧であります。

三洋電機の場合、大手設備メーカーが迅速な対応を提案できずに時間を浪費いたしました。結局、ガスシリンダーキャビネット・バルブマニホールドのメーカーである、フジテック・インターナショナル（兵庫県たつの市）が下見をし、復旧スケジュールと対応策を提案して、知見と技術に基づいた作業により速やかに復旧を果たしました。フジテックの本社の会議室には、新潟三洋電機から贈られた感謝を示す楯がそっと置いてあります。

《リーダーは演じる》

大きなリスクに直面した際、組織ではリーダーの顔色に多くの視線が注がれます。リーダーは、現場の状況を把握して、方向性を決定しなければなりません。充分な情報や対応策が整っていないことも少なくありません。

その際、リーダーは、でんと構えていなければなりません。落ち着いて平静を装っていなければ、それは組織に伝染いたします。

ゆえに、リーダーは胆力が第一です。しかし、リーダーも不安で、心配でどうしようもないこともあるものです。そのときは、胆力のある、できるリーダーを演じなければなりません。役者よりも説得力を持って。そのように思います。

最近のテレビニュースを観ていて、現場で考えることの重要性と、リーダーはやはり孤独なものかもしれませんが、リーダーの発信する態度、顔色、言い回しの重要性を改めて考えさせられました。

（毎月掲載）