

“天下の仕置きは、四角い重箱を、丸くかき混ぜるようにするとよい”

(1) 序

(1-1) 指導者が、組織を運営する場合に、心得るべきとされている格言が多くある。その中でも、徳川幕府において、家康以下の3代に仕えた謀臣であった、土井利勝の言とされている、つぎの言葉が、注目すべきものであると考えられる。

“天下の仕置きは、四角い重箱を、摺子木にて、洗うようにするが善し。摺子木にて、隅々までは洗えず。隅々まで善くなさんと思えば、悪し”

(1-2) これを現代語にすると、ほぼ以下のようになると思われる。

“指導者が、ある組織を運営する場合には、中心になっている、重要な課題に対してのみ、目を向けるべきである。隅々まで探索をすると、害が出てくる”

(1-3) 私は、この言葉が、経営者の心がけるべき、最も重要なものの一つであると考えている。即ち、経営者は、組織にとっての、中心的な、重要な課題のみに集中をして、考えるべきであって、隅々の細かいことにこだわってはならない。“重箱の隅を突っつくような”ことをすると、かえって真実が隠されてしまって、トップに大切な情報が伝わらなくなることが多い。また、その経営者は、重要な課題についての、意思決定を誤って、自らの組織を、危機に陥れることがあると思われる。

(1-4) 以下に、組織の運営についての、松下電池工業（株）の2人の社長の違いと、そのもたらせた結果について、説明をする。

(2) 東国徳社長；“ハイトップでの大成功”“亜鉛の値段など、わしは知らん”

(2-1) 東国徳氏は、松下電器産業（株）の、電池事業本部長として、長年君臨をして、松下電池工業（株）が分社化をされた時に、その初代社長を務めた方である。同社長の最大の功績は、従来の2倍長持ちをすることによって、大々的に宣伝をされた“ハイトップ乾電池”の事業化であったと思われる。

(2-2) 東社長は、自分が技術者であると自認をされていた。そして、ハイトップの事業で成功をした後でも、新しい事業を模索しておられた。同社長が、目をつけられたのが、充電器とバイオマスであった。この中で、充電器の事業は成功をしたが、バイオマ

スの事業は実らなかった。また、同社長の在任中に、リチウム1次電池や、小型2次電池などの新しい事業も、育って行った。

(2-3) 東社長は、日本や中国の古典にも、割合に詳しくはあったが、どこかからの“聞きかじり”が多かったと思われる。土井利勝の“四角い重箱を、丸くかきまぜるようにする”という言葉も、どこかで聞いてこられたふしがあって、同社長は、この土井利勝の格言を、よく守っておられた。そして、日常の業務については、一切を事業部長たちに任せておられた。このために、各事業部長と、その部下たちは、のびのびと仕事をし、創意工夫によって、多くの成果を上げることが出来ていた。

(2-4) 乾電池の主要な原材料の一つが、亜鉛であった。亜鉛の価格によって、乾電池の原価の変化をする割合が大きかったのだが、東社長は“亜鉛の値段など、わしは知らん”と言っておられた。同社長は、亜鉛の値段という“隅々のこと”を、事業部の担当者に任せて、自分は手出しをされなかったのである。

(2-5) その反面、東社長は、時々、幹部に対して、事業部の細かいことを話された。その事業部長が驚いて“社長、なぜそんな下世話なことを知ってられるのですか？”と聞くと“ニュースソースは言えん”と喋ってとぼけておられた。

(2-6) 東社長は、70歳になる手前で、松下電池工業(株)の社長を辞任された。文字通り、功成り名を遂げた引退であった。然し、その後で、電池のことに全く無知であって、また“四角い重箱を、丸くかきまぜるようにする”という格言を知らずに“重箱の隅を突つつくようなことをする”石橋氏が、社長に就任をしたことで、同社の悲劇が始まった。

(3) 石橋太郎社長；“箸の転げたようなことも知つたらんとあかん。それでないと、判断を間違えるからな” “小型2次電池事業についての、大きな判断の間違い”

(3-1) 石橋社長の前職は松下電子工業(株)の管理本部長であった。その専門は経理であって、フィリップス社から導入されたバゼットシステムを理解して、同社の三好社長の知遇を得て、管理本部長に昇進をされた。そして、松下電器産業(株)の松下正治会長が、定年になった同氏を、松下電池工業(株)の社長に送り込まれた。

(3-2) 松下電子工業(株)は、フィリップス社から技術導入をして、それに基づいて、ブラウン管、半導体、照明器具などの生産を行なっている会社であった。そのために、生産工程を、効率的に管理をすることによって、利益を上げることが出来た。自社

による新製品の開発は、あまり必要ではなかった。

(3-3) このために、石橋氏の管理本部は、松下電子工業(株)において、大切な役割を果たしていた。然し、松下電池工業(株)の事業形態は、それとはまったく異なっていた。管理などは、重要ではなくて、創意工夫によって、新しい付加価値の高い事業を作り出して行くことが、極めて重要であったのである。

(3-4) 石橋社長は、こうした事業構造の違いについて、余り理解をしておられずに、また、理解をしようとする努力を、されなかった様子であった。同社長は、松下電池工業(株)においても、自分の専門である管理を中心に経営を行なわれた。そのために、スタッフの数が増えて、これらの人々が、各事業部の細かい数字をチェックするようになった。社内では“スタッフ亡国”という言葉がささやかれるようにさえなった。

(3-5) 石橋社長の口癖は“箸の転げたようなことも知っとらんとあかん。それではないと、判断を間違えるからな”というものであった。実際には、そうではなくて、こんなことをすると、かえって真実の姿が隠されてしまうのである。

(3-6) 松下電池工業(株)において、石橋社長が“重箱の隅を突つくような”ことをされたために、各事業部の自主性が、急速に失われて行った。そして、新製品開発の努力が、行なわれなくなってきた。また、石橋社長は、中心的な、大切な項目について、報告を得ることが出来なくなっていたと思われる。

(3-7) 石橋社長の在任中に、松下電池工業(株)の事業構造が大きく変化をした。それは、従来の1次電池中心の事業から、小型2次電池中心に変化をして行ったことであった。そして、同社長は、この変化について、全く理解をすることが出来なくて、大きな間違いを犯した。

(3-8) 小型2次電池事業について、石橋社長の犯した大きな誤りを、つぎの2点に要約できると思われる。

1. 小型2次電池の事業では、製販が一体となって、顧客との間で“面交流”と呼ばれる、技術者が中心になった営業を行なうことが大切であったが、石橋社長は、それを無視して、製販分離を行なった。

(説明)

1-1. 小型2次電池を担当していたアルカリ蓄電池事業部では、川内事業部長の許で

“面交流”と呼ばれる手法で、技術者と営業担当者が一体になって、顧客の新製品に用いられる電池の、仕様の打ち合わせを行なって、それを開発して、その顧客に納入をして、メインサプライヤーになることを目指していた。こうした取り組みが、アルカリ蓄電池事業部における、最も付加価値の高い営業活動であった。

1-2. ところが、石橋社長は、小型2次電池事業が進展をしてくると、営業活動を充実させて行く必要があると考えて、営業部門をアルカリ蓄電池事業部から切り離して、特機営業部門を作って、製販分離を行なった。そして、乾電池の市販を担当していた多くの社員たちを、この部門に転籍させた。

1-3. 然し、小型2次電池の営業活動では、乾電池の市販を担当していた社員たちは、必要ではなかった。技術者が中心となった“面交流”による、仕様の打ち合わせが大切であって、営業社員たちは、技術社員を助力するだけでよかったのである。

1-4. 松下電池工業（株）で、市販の営業社員が中心的に活動をして、技術者を、自分たちの助手であると思えようになると、業績が一気に、悪化をした。そして、技術者営業を行なったサンヨーに、大きく後れを取るようになった。

1-5. 石橋社長が、製販分離をして、営業社員を増加させて、営業部門を中心に、小型2次電池の事業を行なおうとした考えは、全く、間違っていた。

2. 小型2次電池の事業では、製品が、NICD 電池から、NIMH 電池に、そして、リチウムイオン電池にと、移行して行っただが、石橋社長は、リチウムイオン電池の事業戦略を誤った。

(説明)

2-1. NICD 電池と、NIMH 電池を担当していたのは、アルカリ蓄電池事業部であった。そして、つぎの小型2次電池として、リチウムイオン電池が出てきた時に、この事業部や、生産技術部門の担当者は、この電池を、アルカリ蓄電池事業部で生産することを、石橋社長に進言をした。

2-2. その理由は、リチウムイオン電池は、負極に、コバルト酸リチウムという化合物を用いていて、その製造方法は、NICD 電池や NIMH 電池のそれと、全く同じであって、リチウムイオン電池では、正極と負極の短絡を避けるために、細かな製造技術が必要であった。そして、アルカリ蓄電池事業部には、それに必要な多くの専門知識が蓄えられていて、また、多数の専門家たちが育っていたからであった。

2-3. 然し、石橋社長は、これらの人々の提言を聴き入れずに、リチウムイオン電池を、リチウム1次電池事業部に担当させるという決定をした。同社長は、この電池の生産に必要な、製造技術の専門知識の重要性について、全く、理解することが出来ていなかった。同社長は、どちらの電池もリチウムを扱うので、リチウム1次電池事業部で生産をすることが適切であると、考えられたのかもしれない。

2-4. 石橋社長の決定は、結果的に、大失敗であった。リチウムイオン電池を生産するために、新しくできたリチウム2次電池事業部では、小型2次電池を生産して、品質管理をする専門知識を持っている社員たちが、少なく、大量の不良製品を作って、内部短絡による火災事故を起こして、大赤字を出した。

2-5. そして、石橋社長が退任をしてから間もなく、松下電池工業（株）自体も、赤字事業に転落をしたのであった。石橋社長が“天上天下唯我独尊”で、社員たちの意見を聞かずに、大切な事項で判断を誤ったことが、この悲惨な結果を招いたと、云えると思われる。

#### (4) その後の松下電池工業（株）

(4-1) 松下電器産業（株）は、その後、サンヨーを買収した。サンヨーの電池部門には、リチウム2次電池について、生産技術の専門知識を持っている、多くの社員たちがいた。そのためもあって、松下電池工業（株）（現；パナソニック・エナージ社）も、赤字体質を抜け出すことが出来た様子であった。

(4-2) 近年になって、リチウムイオン電池は、電気自動車（EV）用に、大量に使用されるようになってきている。パナソニック・エナージ社の主な顧客は、米国のテスラである。今後、同社の業績が、どのように推移をして行くのかが、注目をされる。

#### (5) 結び

松下電池工業（株）の、東社長と、石橋社長の場合を例にとって、経営者が“四角い重箱を、丸くかきまぜるようにする”という言葉を実践した場合と、そうでない場合の違いを説明した。この記述で見られるように、この格言は、経営者が第一に心がけるべき、最も重要なものの一つであると考えられる。

2024-07-15日（月） 古見良平

(追) 甲南アセットの小林社長の場合

小林社長は、土井利勝の“四角い重箱を、丸くかきまぜるようにする”という言葉  
を、甲南アセットの日常の経営において、よく実践をされているのではないかと思われ  
る。説明は、つぎの通りである。

(1) 小林社長は、甲南アセットの経営において、標準になる経営手法と指標を作成され  
ていて、その指標に基づいて、本社で各ビルの経営を管理されていて、一方で、日常の  
細々としたことを、すべて、各ビルの管理責任者に、任せておられると思われる。

(2) 小林社長は、あるビルにおいて、そのビルの稼働率などで、好成績が得られた場合  
には、それを、他のビルの管理責任者たちに紹介をされて、彼らが、その手法を取り入  
れて、自分たちの業績を、向上させる努力をすることを、推奨されているのではないか  
と思われる。

(3) 小林社長は、それぞれのビルの管理責任者たちに対して、毎月“小林通信”を送っ  
て、自分の考えを伝えられて、彼らとの間で、良好なコミュニケーションを、保ってお  
られるのではないかと思われる。

小林社長は、100歳まで現役を目指されるとのことである。私は、出来るだけ長い  
間、同社長の後を追って行って、自分にできる役割を、果たしたいと考えている。