

## ドクター合理化の異名を取った「真藤 恒氏」を思う

小嶋一郎 NPO法人宇宙アドバイザー協会正会員、IHIOB

ドクター合理化の異名を取った「真藤 恒氏」

真藤社長とは、

真藤 恒（しんとう ひさし）は1910年7月2日～2003年1月26日、日本の実業家。福岡県久留米市出身。石川島播磨重工業（現：IHI）の社長、電電公社の最終代総裁、NTT初代社長・会長を務めた。

ドクター合理化の異名を持つ経営者。

注：この作品は「理念的なあり方や考え方などを現実的・具体的なものとして示し実行する姿 真藤恒氏の著書「歩み」をもとに作成した。

### 1. はじめに 呉造船所時代の小嶋の思い出

昭和40年4月 私は理工学部機械工学科卒業後造船所での船の建造を希望していた。

大学では4年生の4月には推薦就職先を募っており、ちょうど日本では造船ブームで就職先はいくらでもあった。

私は就職先は早くから造船所にと決めていたので、その事を大学に申請していた。そのためか一番早くから募っていた呉の造船所に決められた。

呉では約100名の応募者が筆記試験があったがほぼ全員が入社できた。ここで紹介する意外な方との出会いがあった。

その方は当時の呉造船の社長の真藤 恒氏であった。

造船所での所属希望は私は体力に自信があったので設計より現場を希望していたが、半年足らずで機関艙装の現場から設計へ移動させられた。現場、設計での思い出話をします。

### 2. 呉海軍工廠

広島県の呉市にあった日本の海軍工廠。

戦艦大和の建造で有名、終戦により工廠は解散。

現在はジャパン マリンユナイテッド呉工場として大型民間船舶の建造を行っている。

### 3. ラドウィックの経営哲学

徹底的な合理主義と技術力でNBC呉で建造した船、その技術を真藤恒氏は日本側の責任者として実行した。

後にこの技術がIHIは勿論、日本の造船業を世界一にした。

#### 4. 真藤式経営スタイルの限界

南崎邦夫氏（元石川島播磨重工業〈現IHI〉副社長）は真藤の性格について、次の様に述べている。

「真藤さんは勘と着想は非常にいい、たとえば、中堅社員からなる“遊び人部隊”をつくって、3年間自由に好きなようにやらせて、新しい事業の創出を図ろうとした。Fシリーズ（フリーダム）もそうだったし、陸上プラントの強化でも、優秀な人材を次々に投入した。業界の中では常にいち早く将来を見通し、早めに対応策をうちだしていった。だが、真藤さんにはなんでも急いでやろうとするところがある。行政機関との間の取り方も短すぎるし、タイミングの測り方にも問題があった。

経営のトップが部下の対応の遅さにしびれを切らして怒鳴りつけるのは良くあることだが、インブラス時代大型タンカーの建造を指揮していた南崎氏も、真藤さんから遅いと頭から怒鳴られた経験が何度もあった。南崎氏にしてみれば、楽天的な民族として知られるブラジル人を、1から教育しながら大型タンカーをつくっていかなければならない。それを、日本的な感覚で「遅い」と怒鳴りつける反面、真藤さんは次の様な面を併せ持っていた。

「お前はなあ、足が悪いからなあ、高いところに登るなよ。それに、すぐむきになって仕事をするから、ブラジルへ行ったら、土、日はペテロポリスと言う別荘があるから、あそこで骨休めをしろ。いいか、無理するなよ」

「心の中ではこのおやじ、と思っているのだけれど、こんな心遣いを聞いて、えらいいいところがあるなあ、ほろっといっちゃった。真藤さんというのは、仕事上では徹底した合理主義者でドライだし、やることも強引で素早く、怒鳴り散らしたりするが、その反面、一人ひとりの個人に対しては意外と気配りしてウエットなところがある」

#### 5. 後継者を育てなかった

真藤氏の副社長や専務クラスに対する仕事の与え方には、冷酷で厳しいものであった。自らが困難な課題をいくつも克服して克服して現在の地位を獲得したとの強い思いがあったからだ。

トップをきわめる人物には高いハードルを設定して、これを乗り越えて自らの実力でつかみ取るべきとする考えが根底からあった。

後継者を育てなかったと言えばそうかもしれないが、でも、育てたともいえる。

IHI くらいの規模で、しかも総合重工業であらゆるものを生産していると、さまざまな技術も分かっているなければならない、その上、営業や経理、人事にも目が行き届かなければならない。どちらかが優秀な人材はいるのだが、両方兼ね備えた人材となるとなかなかむずかしい。帯に短かし、たすきに長がしで・・・」

#### 6. 真藤恒氏の信念

「組織の中に在って仕事の目的を達成せしめるには要は説得力である。

説得力とは議論の言葉ではない。

その人の歴史の積重ねの上に出て来た力の表現力（実は積重ねの力からしか出て来ないものだが）をかけ合わせた相乗積の量である。

勿論、表現力には表現するときの意志の強さ覚悟の強さは出て来るが是は極端に云えばその場の芝居の表現力に過ぎない。演技力でしかない」

## 7. 歩み “わが体現語録”

理念的なあり方や考え方などを現実的・具体的なものとして示し実行する姿

真藤恒氏の著書「歩み」より。

現役時代に会社内外で言ったり、書いたりしたことを、60の短い文章にまとめた。

真藤恒氏は信念をもって言ったことである、真藤さんの好きな「正法眼蔵」に因んで「体現語録」としてまとめた。

平成10年5月 真藤恒氏

1. 組織の動かし方、そのポイントはなにか
2. 設計こそすべての基礎
3. 知識よりも実行力を
4. ホームランよりはバント主義で
5. 仕事は自分で作るもの
6. 失敗を成功に転ずる
7. マクロの立場でミクロ処理
8. 「遊び」の精神を尊重する社会に
9. 合理化には別の意味もある
10. 経営者に孤独はない
11. 価値観や哲学を欠いたら事務屋じゃない。事務はできても仕事はできない
12. 絶えざる変化、これが事務屋の生産性。評価を忘れてひょうかあり
13. 事務屋・技術屋これは方便、企業人たる前に社会人たれ
14. 付加価値のない判こは押すな
15. ラッキョウの皮むきはやめさせる
16. 過去の習慣から抜け出すのを、いやがる気持ちがあってはならない
17. 「石の上にも三年」、道は必ず開ける

18. 何をいかに作るか
19. アクタレつくにも考える
20. 教育する側に教育される側を引きずり込むのは古い教育
21. おかど違いのトレーニング（1）
22. おかど違いのトレーニング（2）
23. 人間どうせ百点はムリ、失敗するから失敗しない
24. やらんでおいて何を考えるんだい。迷わずやる、やったら反響をとる
25. エラーを恐れずトライせよ
26. 悲観的な見方をすれば、行動すべて消極的になる
27. 上司を道具として使え、その為に上司がいる
28. 他国の経済を発展させる、そこに日本の生きる道がある
29. 権限の分散委譲は自主性と責任が基礎
30. 分権するほう70点、分権されるほうも70点、まずそれでやって見る
31. 作業命令では宿題は落第、分権は甘いどころかきついよ
32. 「やる気」「やらせる気」が責任の本質、するっとうまくいたはムダの証拠
33. 勝ち負けじゃない。真剣勝負の回数だ。ツーとカー。15秒で事足りる
34. 本気かどうかの評価のキメ手、数字で評価などしない
35. 言葉で聞くから仕事が追う、意図で聞くから仕事を追う
36. 設計の標準化から加工組み立ての標準化へ
37. 自主管理による作業意欲維持
38. 図面が画ける事はパターンがあること
39. 横糸を通してものを見る
40. スタート時は強権発動
41. 安全・能率・品質は三位一体、設計がバウンダリーの第一義的規定者（1）
42. 安全・能率・品質は三位一体、設計がバウンダリーの第一義的規定者（2）
43. インデントの勝負は見積で決まる
44. 三分の一の設計人員で工事はやれる
45. 既存機種種の進歩改良、タヌキの泥舟からウサギの木船へ
46. 多人数の目をとったデザイン
47. 本体と付属装置は安全性において同格

48. 設計は調和美
49. 新陳代謝のサイクルが企業の姿
50. ソフトの上にハードを乗せる。自ら閉じ籠れば機械屋で終わる
51. いまあるものの改良が焦眉のかいはつ、誰の手柄かわからな  
いのが本然の姿
52. 技術開発と機種の変換
53. 電算化のための電算化ではだめ
54. 「やれ」でやるより「やる」でやれ
55. これからは組織が個人に寄ってゆく
56. 相手に愛情を感じたときに吐れ
57. 管理者にとって曲り角とは何か
58. 社会に爪跡を残せ
59. 優れた技術は汚れた手から出る
60. 初めに習ったことを捨てる