

PART1 3人のカリスマが激白

私のリーダーシップ論

Interview 1

鈴木 修

スズキ会長(88歳)

合議制は民主的でも、決まらないでは困る

3年前に社長の座を長男に譲った。
今年の株主総会ではCEO職をなくす決議をした。
チーム経営への移行が目的というが、その真意はいかに。

昔ね、ずっと長くトップを務めてこられた経営者がいましてね。その社員は大卒ならだいたい23歳で入社して、当時の定年年齢の55歳で退職する。ところが、トップがずっと変わらないものだから、新入社員の辞令も定年の辞令も同じ人なんてことになるわけですよ。ああ、自分はそんなことをやってはいけないな、と考えておったんですが…… (笑)。

僕は昭和33(1958)年にスズキに入って、同53(78)年に社長になりました。その後、会長になりましたが、今年で社長になってから40年になるんですね。40周年。

お役所の課長さんはだいたい2~3年で交代しますね。局長さんで1年で

しょうか。行政をやる上において、すべてを広く浅く知っておかなければならない、ということなんですね。職務執行上の関係でいろいろな経験をする。そして、悪を断ち、善を伸ばす。許認可権を握り続けるとか、そういうことはさせない仕組みなんですね。

危機は25年周期で訪れる

一方、民間企業の社長の任期というのは少なくとも5年か7年くらいにしたほうがいいんじゃないかなあ、と思いますよ。長期方針を考えていくことが民間では重要ですから。よほど慎重に考えながら10年先を読める人、10年計画を立てられる人がいいんじゃないでしょうか。その意味では任期にはこ

だわらないということでしょうね。

企業というものは一時的に順調でも、いつまでも順風満帆というわけにはいかない。周期的に危機は訪れるものなのです。その周期の長さはだいたい25年でしょうか。そう、四半世紀に1回。これを乗り越えられれば、企業は強くなるけど、その波にのまると最悪の場合、倒産してしまいます。

スズキも昭和25(50)年に労働争議が起きました。私はまだ入社する前でしたが、会社は倒産寸前まで追い込まれたそうです。そして昭和50年。1975年のことですね、スズキは排ガス対策で失敗した。エンジンが開発できず、トヨタ(自動車)さんに頼み込んでエンジンをもらったんです。77年には

