

# 松村通信第63号

2006年2月18日  
松村勝弘

## 還暦を迎えて

**還暦記念パーティ** 卒業生諸君がゼミOB会を兼ねて還暦記念パーティを開いてくれるという。有り難いことである。還暦を迎えて、やはり心の持ち方も変わってきたように思う。まだまだ若いつもりではあるが、それでも気分はだいぶ違って来た。

考えてみれば、よくここまでやって来たと思う。貧乏な京都西陣の小商売人の倅であった。自分はその小さな商売を継がなければならないものと思っていた。ふとしたことから立命館大学へすすみ、そしてまた恩師河合信雄先生に巡り会って大学院へ進むことになった。これもひょんなことからそうだった。だいたい大学へ進むことからして、そんなに親の薦めた道ではなかった。だから税理士など独立自営の仕事をするということで大学進学を許されたのだった。それが大学院へ進み、ついには大学教員の道へと向かってしまったわけだ。

私にとっての恩師は、一人は小学校高学年の時の学級担任であった長谷川良二先生だ。この先生に巡り会わなかったら、勉強のおもしろさに目覚めたかどうかわからない。もう一人は先に述べた河合先生である。これらの師に巡り会わなかったら、今日の自分はない。人間にとって巡り会というものが大きなものだと思うされる。そういう巡り会いがなかったら、今頃は京都の小商売人であったらと思う。多少はビジネスで成功したかもしれないが、失敗していたかもしれない。何せ繊維産業は斜陽である。幸運な巡り会がなければ、きっと今日の自分はなかったらう。

**徳川家康** 今年後期は内地留学ということになっている。その割には大学の仕事などを引き受けている。それでも、ゼミは担当しているが講義負担もないし、教授会への出席も免除されている。それでも来年度から始まるビジネス・スクールの準備などに忙しい。とはいえ、一定のゆとりは生じている。この機会に、長らく読みたかった小説を読んでいる。昔から経営者必読の書といわれていた、山岡荘八『徳川家康』全26巻がそれである。全部で26巻もあるので、普通の時にはとても読めない。そこで思いきって読み始めたわけだ。もう少しで読み終わると思うが、やはり経営者必読の書といわれただけのことである。これを読んで感じたままを書いてみたい。それに小説などは読んだときの年齢でも異なった感想を懐くものである。そういう意味で言えば、還暦を迎えたこの歳になって読んだ

感想というべきかもしれない。

**目線の高さ** 信長、秀吉、家康というこの時代の三人の武将について、よく言われるように信長は「鳴かぬなら殺してしまえホトトギス」といい、秀吉は「鳴かぬなら鳴かせてみしょうホトトギス」といい、家康は「鳴かぬなら鳴くまで待とうホトトギス」と言ったといわれる。家康は待ちの人という印象がある。小説でもそうなのだが、もう少し違った印象を持った。それは家康が今川義元に人質としてとられ苦勞したとはいえ、将として生まれているということだ。生まれながらにして、将来リーダーにならなければならない、そういう目線の高さを感じるのだ。その人を大きくするも小さくするも「目線の高さ」だと思う。もちろん昇進していくにつれて徐々に目線を高めていくことは可能だ。しかし、はじめから目線が高いということは、言い換えれば、到達目標がはじめから高いところにある、本人の努力もそこに向けられるということだ。もちろんその人のもって生まれた力量も関係はしてくる。時に人は小成に安んずることがある。目標水準が低ければ当然、その人の力量がいくらあっても、それ以上の人間にはなれないわけだ。しかも人間の力はストレッチすれば、結構伸びるものだ。最近の経営学で、目標管理とかモチベーションアップなどといわれるのはまさにこのあたりに関連している。

立命館大学を卒業して、教員となり、学会などでもいろんな人とおつきあいでいて感ずるのは、立命館大学と東京大学、京都大学、あるいは場合によっては慶應義塾大学との違いだ。もちろん立命館大学より社会的には低く評価されている大学や専門学校、高等学校などとの違いもある。人間は環境に左右される。目線の高さもそれと関係している。今自分のおかれているところからしか、ものは見えない。自分の目線の高さを感じることもよくある。まさに小成に安んじてしまう人もあり、目標を高めていく人もある。「徳川家康」を読んできて、はじめから、まず将たる目線で物事を見ているということを感じる。その後はさらに、一国の将としての目線から天下、つまり日本全体の泰平のことを考える、そういう目線の高さに達するようになる。家康といえども目線を高めていっている。

自分の過去を振り返っても、目線が低かったのではないかと思ってしまう。小商売人の倅の目線であったと思う。もちろん小成に安んじたくはなかった。それでも大きな世界をあまり知らなかった。はじめから大きな世界

を知っていた方が、ストレッチももっと大きなものになったはずだ。今にしてそれを感じずる。もっともっとストレッチすべきだったと思う。向上心などという言葉があるが、それはここから上昇するということでしかない。そうではなく、高い目線で考えていくことが必要だと思う。

**ノブレス・オブリージュ** 私など、戦後民主主義の申し子のようなところがある。時代といえばそれまでだが、そのころ小市民的発想しかなかったのではないかと思う。よかれ悪しかれ、それで居直っていた面もある。やはりもう少し高いところに目線をおくべきだったと、今にして思う。「徳川家康」を読んでいてそれを感じる。

目線の高さはまた、ノブレス・オブリージュ、高い身分のものが負うべき責任、に相通ずる。家康はこれを感じていた。小市民には決してそれは身に付かない。戦後民主主義は、そういうエリート主義を捨て去った。これが今日の日本の苦境の一つの原因でもあると思う。これはいずれ紹介したいと思っているけれども、藤原正彦『国家の品格』（新潮新書、2005年）でも言及されている。イギリスやフランスには、今でもよきエリート主義が国を導いている。アメリカはその対極にあるとはいえ、日本ほど無惨ではない。「徳川家康」を読んでいて、それも感ずる。

**理にかなっている** 人心の赴くところというのがあると思う。やはり「徳川家康」を読んでいて、家康はそれをつかんでいたと思う。時代を読んでいたともいえる。またそうでないと成功しない。イトーヨーカ堂の鈴木敏文氏が「変化対応」とよく言うが、それよりも重い。理にかなっていないと何事も達成できない。家康は仏教に皈依して、立正の精神をもっていたが、別に仏教に限らず、一つの哲学に基づいて判断をしないと間違えるということになる。「根本にその心がなかったら、あらゆる動きは策略となる。他人はそれであざむき得ても、自分を偽り得ない」という。哲学、というか心のない策謀では誰も納得しない。ライブドアのホリエモンの心の奥底はわからないけれども、偽善を嫌うのはよいとして、「金で何でも買える」とうそぶくのもいかなものか。どこかに無理がある。それではいずれ人はついてこないだろう。心の奥底から、この人について行こうと思わせるものがないと、人心は掌握できない。将たるものそういう深い哲学に裏打ちされた言動がないと外様はおろか譜代、親藩ですら従わないだろう。家康はそういう軸がしっかりしていたように思われる。

**再び現場重視** 最近私は現場重視を唱えている。「徳川家康」を読んでいて、晩年の秀吉が正確な情報に基づいて判断をしていなかった節がうかがえる。石田三成があまりに先

走りして、あるいは忠臣でありすぎて、秀吉に嫌な思いをさせたくないと思ってでもあろうが、朝鮮出兵という誤った判断をさせてしまった。現場情報、正確な情報から遠ざかってしまえば、いくら有能な将でも判断を誤る。晩年の秀吉がそうであった。たしかに、不都合な情報を知らせるのはつらいだろうが、結局はそれはうまくいかない。おそらく、家康は晩年の秀吉を見ていたので、それを反面教師にして、どん欲に情報収集をしていったようだ。いくら優秀な将でも、正確な情報がもたらされないと判断を誤る。これは日本の多くの企業で見られることでもある。組織が大きくなると必ず問題は起こる。

フラットな組織がもてはやされるのもそれが基になっている。組織が複雑になるにつれて、情報がトップに流れない。なかなか流れない。それで意思決定が遅れる。ましてや朝鮮出兵の失敗を認めて撤兵に持ち込むのに、ものすごい労力を要した。攻め込む意思決定より、引き上げる意思決定の方が何倍も大変である。これは企業における事業からの撤退と同じである。撤退の意思決定は遅れに遅れる。いつの時代でも同じである。しかもそこで災いするのが忠臣、寵臣の存在である。やはり将たるものバランス感覚を持って、しかもいくつもの情報ルートから情報を得て意思決定しないと、とんでもないことになる。晩年の秀吉を見てそう思う。

**社会的責任・企業公器論** 山岡荘八は、家康にこのように語らしている。「人の一生が、そのまま大きな預かりもの」「地位も身分も、財物も天下も、みなこれ預かりもの」「それゆえ、預かりものと、はっきり悟って、その使途を誤らぬが、預けた者への誠意であろう」。預けたのは天である。これなど、日本企業で昔からいわれていた、企業公器論と相通ずる。経営者の社会的責任の本質も、ここに現れている。経営者という地位も会社も所詮は預かりものだろう。またそう思って経営してもらわないと、従業員もたまったものではない。中小企業の経営者によくある「竈の灰までワイのものや」では、誰も人はついてこないだろう。

これだからこそ、山岡荘八「徳川家康」は経営者必読の書なのだと思う。これを読んで、まだまだ自分も修行が足りないと思う。もっと早く読むべきだったとも思う。でも今だからわかるのかもしれない。

まさに暦も還り、赤子の心で再出発したい。皆様よろしくお祈りします。

**HPを見て下さい。又何でも意見を。**

皆様のご意見を歓迎します。HP (<http://www.finance.ritsumei.ac.jp/matsumura/>) もご覧下さい。また、メールで意見交換しましょう。メールをよこして下さい ([matsumura@ba.ritsumei.ac.jp](mailto:matsumura@ba.ritsumei.ac.jp))。