

# 佐々木常夫 と読む 城山三郎

新時代のリーダー強化書

第2回

## 渋沢栄一が生涯慕われたのは 頼もしい「人間くささ」にある

経済小説の開拓者で、歴史上の偉人を数多く取り上げた城山三郎。作品に登場する主人公を通して、新しい時代に求められるリーダー像について、東レ経営研究所の元社長で経営コンサルタントの佐々木常夫氏が解説する。第2回は『雄気堂々』。「日本資本主義の父」と称される渋沢栄一が、リーダーとして慕われた理由に迫る。

「この人と一緒に仕事をすると勇氣や希望がもらえる」。真のリーダーのあるべき姿について、私はこう定義しています。これに当てはまる人物として、すぐに思いつのが渋沢栄一です。

日本における「資本主義の父」とたたえられ、銀行、保険会社、証券取引所など生涯で500以上もの会社の設立に携わりました。そんな渋沢の半生を、長編で綴った作品が『雄気堂々』です。

幕末の動乱にあつて維新に参加した薩長土肥の藩閥出身者でもない一農夫の渋沢が、後に明治の元勳に並ぶ出世を遂げます。時代が大きく変わるときの国や組織のあ

り方を問いながら、リーダーに駆け上がる渋沢の奇跡的な人生に城山三郎は焦点を当てています。その立身出世の要因は、「対人関係能力」と「人間くささ」にあること

とが作者の目からも読み解けます。日本経済の礎を築き、92歳まで実業家を続けられたのは、各界の人を引きつけたからこそなのです。まず対人関係能力の高さは、渋沢が先に胸襟を開く姿勢に示されています。彼に面会を希望する人がいれば労を惜しまずに時間を割く。その上、丁寧な助言までしていたため、面会希望者が絶たなかった。それでも断らない。こうした姿勢は、たとえ部下を

持つ上司であったとしても、なかなかできることはありません。

### 「建白魔」を貫く

渋沢の対人関係能力は、一橋慶喜、西郷隆盛、大隈重信、井上馨といった、時の有力者の下で磨きをかけます。自分の見聞と分析を武器に、相手が上位者でも臆せず建白する姿勢を貫きました。

こうして渋沢は寒村の農家出身にもかかわらず、將軍家の一橋慶喜に取り入ります。身を潜めていた京都では、次代の日本を担おうとする西郷隆盛の懐に命がけて飛び込んでいく。新しい事業を常に提案し、来る国家形成に必要な事



佐々木常夫 ささき・つねお  
1969年、東京大学経済学部卒業。東レ入社。繊維管理部長、経営企画室長、取締役などを経て、2003年に東レ経営研究所社長に就任。10年に佐々木常夫マネージメント・リサーチを設立し、現在に至る

業の「宣告者」となりながら、持ち前のしつこさで次々と事業を実現していく。その姿勢はすさまじいばかりで、相手が興味を示さなからうが固辞されようが、「それならば……」と進言を続けます。

「建白魔」だった渋沢を支えたのは、現状分析に基づく予測の精度にありました。渋沢はとにかく「調査魔」でもあったのです。

1867年に開催されたパリ万博では、渋沢の対人関係能力が見込まれて視察の機会を得ます。現

1分で分かる!

## 「雄気堂々」の あらすじ



新潮社 上下巻・各766円(税込み)

### 近代経済の夜明けは 渋沢とともに始まった

江戸時代末期。武州血洗島（現在の埼玉県深谷市）に豪農の長男として誕生した渋沢栄一は、尊王攘夷の思想から志士となり横浜の異人館の焼き打ちを企てる。計画は頓挫するが、一橋慶喜に仕えたことを機に、実業家として才覚を磨いていく。誰にでも臆せず意見を述べる建白魔が慶喜に評価され、弟・昭武の随員としてフランス視察に赴く。維新前後の2年近くを西欧文化に触れたことが、渋沢の運命を定めた。

大政奉還後は大隈重信の要請で政府の高官となるが、藩閥の対立から退くことに。後に実業界に転じると、「公のため」をモットーに、合本組織（株式会社）を立ち上げ、後に財をなす岩崎弥太郎ら商人らと渡り合う。物語は渋沢が結婚する18歳の場面から始まり、妻と死別する42歳までの期間に焦点を絞り、日本の近代経済の夜明けを描く。

T

地では町中の下水道整備を調べ、アパートの賃貸契約の方法を学んだ。先進国の経済システムを次々と吸収していきます。先進事例を調べ尽くして帰国すると、その知見を地租改正や鉄道整備などに生かし新しい政府を支えました。渋沢の手柄や実績をここまで駆け足で見ると、どこか如才なくビジネスライクな印象を持つかもしれません。しかし渋沢は、むしろ逆。「人間くささ」があることも、もう一つの魅力です。

描かれています。一方では、お妾さんの存在を隠そうともしない。実子と庶子は合わせて10人だったといえます。賭け事や色事といった煩惱を丸出しにする姿も、人間くささを象徴しています。リーダーにはこんなヌケた部分をさらけ出すことが、私は必要だと思えます。道に外れたことを勧めているのではなく、リーダーが聖人君子然とし過ぎていようと、部下は取りつく島がなくなることを言いたいのです。

#### 仕事よりも重視したこと

これは私がサラリーマンとして、

東レの課長時代だった頃のエピソードです。私は5人の部下と毎月2時間、個別面談を定例化していました。仕事の相談が目的でしたが、私はプライベートを聞くことを重視しました。

私といえば、自閉症の息子を育てる一方で、重い精神疾患を患った妻をサポートしている身。まずは自分から身の上話をして、次に部下の話に耳を傾けました。「家族は元氣か」「交際相手とは順調か」など、何でも聞きました。今では

セクハラだと訴えられそうな話題かもしれません。ですが、部下を親身に思い、秘密を絶対に漏らさ

なければ、相手は心を開きます。

信頼関係をつくると、部下の精神的な負担を軽くするきっかけができる。そうした安心感から部下が仕事に打ち込めるようになる。組織力が格段に強まる。もしも部下が思い通りに動かないと嘆く人がいるならば、まずはリーダー自身が心を開いているかを確かめるべきなのです。そのお手本を渋沢が示しています。

人の価値は死んだときに分かるとも言われます。渋沢が逝去したとき、青山葬儀場には4万人が参列しました。生前慕われた渋沢を象徴するエピソードでしょう。