



第3回

結果を出しても名誉に溺れず 豪傑リーダーとしての手本

令和という新しい時代には、どんなリーダーが求められるのか。

第3回は『祖にして野だが卑ではない』を取り上げる。

三井物産のトップ、旧国鉄の総裁を歴任した石田 禮助。

結果を残すリーダーの姿勢と、人間が陥りやすい心の隙について考える。



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

大手商社の三井物産トップを経て、旧国鉄時代の総裁を民間人として務め上げたリーダーが石田 禮助です。現在のJ・Rにあるグリーン車を生んだ人だと言うほうがなじみやすいかもしれません。

石田のリーダー像を言葉にする
と、「愚直なまでに信念を貫く」に
尽きます。公私にわたりゴーイング
グマイウェイで豪快なエピソード
には事欠きません。

例えば、第5代の国鉄総裁を引き
受けるに当たっては、「天国への
旅券」を得るためのパブリックサ
ービスだとして無報酬で働くと言
い張ります。総裁から引退後はそ
れまでの功績を讃えたいとする叙

勲も固辞します。その理由は、「マ
ンキー(猿)の勲章姿など見せられ
るものか」というもの。

三井物産時代には創業家に対し
て三井解体を主張したり、国鉄総
裁時代は招致された国会において
役人や議員に対して舌禍騒ぎを起
こしたりする。職場の上司や部下、
取引先にも相手が耳を疑うような
言葉を浴びせかけては、ひんしゅ
くを買うこともしばしばでした。

「筋」を重んじる

石田のようなタイプの豪傑リー
ダーは、我が強いだけではなく、わ
がまを押し通すことで権威を振
りかざす傍若無人さがあるもので

す。本編につづられる強烈なエピ
ソードだけを読むと、「人非人」の
ような印象すら受けます。

しかし、表には決して出しませ
んが、人一倍、仕事仲間には目を
かけています。三井物産時代には、
仲間の損失を会社に秘密で肩代わ
りする「男気」もある。一方、国鉄
時代には現場の苦労人の成果と実
績を見込んで要職に登用する「情
け」にも厚い。

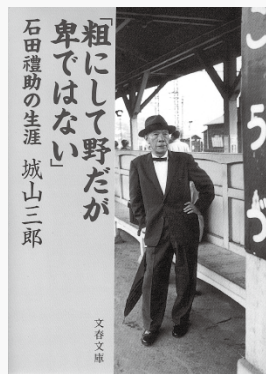
自らの信念を通し、決して曲げ
ない理由。それは石田自身がそも
そも筋の通らないことを嫌ってい
た性格にあると言えるでしょう。
国鉄総裁として国会に招致され
た初日のエピソードが秀逸です。

開口一番「諸君！」と呼びかけ、国
鉄が組織不全に陥った原因は国
にも責任があると喝破します。権
威や利権にまみれた議員らに向け
て正論を吐きます。

こうして何があってもぶれずに、
相手が誰でも忖度しない石田の姿
に、周りが次々とファンになって
いく。そもそも相手によって姿勢
をころころと変えるようでは、リ
ーダーとしては失格なのです。
こうした石田に、作者の城山三
郎が着目した意図はどこにあるの

1分で分かる!

「粗にして野だが 卑ではない」 のあらすじ



文藝春秋 551円(税込み)

誰もが嫌がる仕事を 信念で克服していく

三井物産のトップまで上り詰めた石田禮助は、78歳で第5代の国鉄総裁に就任する。不遇とされた総裁職をパブリックサービスだとして快諾し、自らをヤングソルジャーと称した。商社時代に培った合理的経営手腕を発揮する。

常に「言いたい放題」ながら、門外漢の分野については謙虚な姿勢を貫き、現場を重んじて責任は自分が全て取る姿勢を貫く。政府からの財政確保や連絡船の刷新など、在任6年間で国鉄の改革に心血を注いだ。在任中に発生した大事故では弔辞が読めなくなるほど動揺する情深い一面も。

家庭にあっては養子を迎え、その孫娘を溺愛する人間味あふれるエピソードが盛り込まれる。昭和の時代を生きた在野の美学と信念が描かれる。最晩年に親族らへ残した11カ条の遺言が石田らしさを象徴している。

T

か。この連載で最初に取り上げた『落日燃ゆ』の主人公、広田弘毅のように歴史に埋もれそうな偉人を発掘することが城山の真骨頂ですから、華々しい経歴を持つ石田を取り上げる必然性はないように思えます。事実、城山作品の多くが長編であるのに対し、文庫本で250ページ程度という短さもどこか異質に映ります。

そこでよく読み込んでみると、城山は石田のリーダーとしての魅力と面白みを、「粗にして野だが卑ではない」というタイトルに込めたことが分かります。田舎者の野暮ったさは「粗」、豪快なエピソードの数々を「野」として並べ、どんな相手にもぶれない姿勢や揺るがない信念を「卑ではない」と対比させて描いているのです。

「欲」をどう抑えるか

本書を読むと、私は「権腐十年」という故事成句を思い出します。権威ある地位は長続きせず、やがて没落することを四字熟語で示したものです。平成時代の最後に経済界を賑わせた日産のカルロス・ゴーン事件も、まさに権腐十年を象徴する事象と言えるでしょう。人は誰しもがトップに上り詰めると、権力欲や名誉欲が強くなる。

こうした欲をどう抑えるか。リーダーは戒めにするべきでしょう。私が知る経営者は、参拝者が名刺を投入する箱を設けた墓を生前に建てました。草葉の陰から名刺を見るのでしょうか。また、ある経営者は有名企業のトップを歴任して業界の発展に貢献した自信から、自分が勲章を取るための特別チームを社内につくらせた。トップは欲に屈しやすいのです。

媚びたり欲に溺れたりしない豪傑リーダーになれたのでしょうか。石田の下で働いた国鉄時代の磯崎副総裁は、「こんなに楽しい上司はいなかった」と証言しています。半面、「震え上がるほど怖かった」という印象を語っている人もいます。仕事で手を抜く人にとっては恐ろしいリーダーだったに違いありません。

品性という点では確かに疑問符が付きます。けれども、すべて結果で証明してきた。「リーダーは結果で示す」と無手勝流を通ず人がいるならば、その真の意味を石田から学ぶべきでしょう。