

現代のリーダー像

細田木材工業(株)

顧問 細田 安治

今の時代に求められるリーダーとは

前号迄渋沢栄一 ツアー⑥まで述べた。更に栄一について詳しく知りたく北区の飛鳥山にある渋沢栄一記念館にいき資料などを詳しく調べたいが、あいにく新型コロナウイルス発生のため、資料館は今閉館中、開館は未定と言われた。そこで郵送で資料らしきものを取り寄せたが満足できるものは入手できず困惑している。

そこで前号の末尾に触れた経営学者野中郁次郎(一橋大学名誉教授)の経営理論についてご紹介する。前号でもふれたが野中郁次郎教授は筆者の出身校深川越中島にある東京都立第三商業高等学校の2年後輩である。面識はなかったが三商を出てから猛勉強して富士電機からアメリカ留学欧米の経営学に挑戦し独自の理論を構築、一橋大学に凱旋した教授である野中郁次郎教授の現代の経営についてご紹介し皆様方のご参考になれば幸いと存じます。

尚、渋沢栄一については、来年の大河ドラマ「青天を衝け」、2024年に1万円札の表紙として発行される。機会があればご紹介したいと存じます。

◇私の履歴書より

・簿記算盤は苦手

さて、野中郁次郎は商業学校の基本である簿記算盤が苦手、卒業試験に算盤3級、簿記2級の資格が必要だがいずれも不合格、簿記の先生からは「学校が始まって以来だ」とあきれられた。簿記は一面だけを言えば金儲けだけを連想して受け付けなかったという。

生家は墨田区の足袋を専門につくる足袋屋であり、父親は昔堅気の職人肌であった。母親は反対に明るく商売人の気質を持ち合わせていた。兄は三商を卒業後父親同様の職人氣質で家業を継いでいた。こんななかで、熱心に勉強したのは英語、三商の高2、高3では担任が英語の先生、文学者のような雰囲気の中で楽しく学んだが授業は厳しく英文法や、英作文を徹底的に仕込まれ英文学にも関心が深まった。

・英語と算数で早稲田大学に合格

ここでは親父の職人氣質を受け継いで英語に凝るとしつこく英語を学んだ。

三商はこんなことで英語のおかげでやっとの思いで卒業し、早稲田の政経学部を受けたが、英語の配分が多かったせいか合格することができた。ここで、英語の大事さに気が付き、これからは英語ができなければとの確信を深めた。

もう一つの得意科目は数学であった。数学と経済学には数理経済学、すなわち、あらかじめ与えられた論理に従って数式を展開するのだがこのような「形式論理」では真理に到達できないのではないかと、かねてから主張していた。

「形式論理」を展開する前に、人間の直観から、本質抉り出す「意味づけ」「価値づけ」のプロセスがあり、

そうして抉り出した本質を「形式化」するのが「サイエンス」だと考えている。物事を本質的に捉えるのが得意で、自分の概念や理論を生み出す原動力となっている。科学の方法論を見ても始めは「観察」そして「分析」であるが、分析から始めるのではなく「経験」こそが科学の原点だ。という。

なるほど、野中郁次郎先生は、この辺から単なるエリート学者でなく、あくまでも観察、経験を重視した実践派の学者であることの片鱗が見えてきた。先生は流石に三商で学んだだけのことがある。

◇筆者の持論

筆者の持論と共通するところがある。それは常々自らの不勉強を恥じている。何故かといえば、大東亜戦争中に小学校を6回変わった。しかも5年から6年の卒業までの2年間である。勉強をしたくてもできず戦争に追われた。戦後旧制中学最後の入学生として昭和21年三商に入学した。教科書はなく先生のガリ版でわら半紙刷りの教科書になっていないただの紙で勉強した。学びたくても学ぶ種がなかった。こんな経験から基礎の勉強が何よりも大切と今でも考えている。

簿記、算盤の実務は、いつでも学べるが、英語などは基礎からしっかり学ばねばならない。学び方が浅く、しかも浅く覚えたことは浅い知識しか頭に残っていない。

基礎の学問がいかに大事か。一般教養をはじめ、考える力、見通す力、表現する力などこの歳になっても後悔している。子供、孫、ひ孫に言い聞かせていることは勉強をなさい。20歳まで勉強一筋、もちろんそのほかの体育やスポーツ、趣味のサークル活動も必要だが20歳までの期間、20代前半に社会に出て仕事を覚える結婚するなど30歳までは充電期間、30歳からは本格的に仕事に打ち込み、30年間本物の仕事に打ち込む時と心得、事があるごとに後進に伝えている。

◇経験則ちプロセス

野中郁次郎先生の「経験すなわちプロセスこそ科学の原点だ」は大賛成である。

20世紀最大の経営学者ピーター・ドラッカーは、分析は入り口でありプロセスが大事と説いている。仕事でも経験がなにより優先する。仕事の場合、経験を理論で裏付けすれば無敵の仕事ができる。仕事則ち経営である。

企業では業種を問わず、新卒社員には企業の現場を一通り経験させ、この企業は一体何なんだ。どんな仕事をし、どのように社会貢献をしているかを学ばせ、その間に社員の特長を見極め適正な部門に配置する。プロセス重視、経験を積ませる教育をしている。野中郁次郎先生の理論と全く同じと心得る。読者の皆様いかがでしょうか。ご意見いただきたくお願い申し上げます。

さて本論に戻る。

◇早稲田大学で学ぶ

早稲田時代は印象が少ない。当時の早稲田にはいい先生がいなかったのではないか。ゼミも面白くなかった。こんなこと言っているのかな？本人が言うのだからはっきりしていいかも知れない。



議の会 左から2人目が川名宏氏、右端が野中郁次郎先生

◇サークル活動で先輩に引き立てられた

唯一サークル活動には精を出した。自治行政研究会に先輩の川名宏氏に引き立ててもらった。自治行政研究会では、大物政治家を招いて立会演説会を開いたが川名先輩に「お前司会をやれ」と言われたことがあった。川名先輩は「お前には人になんか何かがある」と特に目をかけてもらった。

まったく偶然だが、川名宏とは筆者の三商時代の同級生、戦後の焼け跡から共に学んだ仲間である。彼は、三商⇒早稲田⇒朝日新聞の業務部門に入社し卒業後も同窓会に参加してくれた。三商の同窓生でも異色の存在であり、^{うたい}謡が得意で同窓会で披露してくれた事もあった。たまたま、野中郁次郎先生も川名宏と「謡」の会で同席した写真があるほど親しくさせて頂いた。

◇政治学者が書いた英語の本を読むサークルを立ち上げた

英語に興味を持ち続けていたので早稲田でも英語の本を読むサークルで、政治学者が書いた本を読む^{りんどくかい}輪読会を自分が中心となって立ち上げた。授業が面白くないからせめて自分で学ぼうとしたのである。この輪読会は、後になって思わぬ効果を発揮した。

それは、左翼系のハロルド・ラスキという政治学者の「多元的国家論」である。要旨は、中央集権国家ではなく、自律分散型の国家を理想とする考え方で、官僚制による中央統制へのアンチテーゼだった。この輪読会が後に入社する富士電機(株)の入社試験のテーマとして出題された。まったくに偶然であったが、輪読会で学んだことを書き込み入社試験に合格した。朝日新聞の川名宏先輩にも、「朝日は緒方竹虎のような大物がいて面白いぞ」と誘われ受験したがこちらは仮採用となった。川名先輩から「野中、新聞社の仮採用は何年も待たされることがある。いつになるかわからない。富士電機(株)に合格しているなら富士電機へ行きなさい」と教えられ、有難く受け止め富士電機に入社した。

続く

資料 日経新聞 私の履歴書 より



一橋大学名誉教授
野中 郁次郎

出典：http://www.ics.hub.hit-u.ac.jp/jp/faculty/profile/nonaka_ikujiro.html