

「しおり」をクリックして、関心のある事項を読んでください。

01 ウォーミングアップ

・サッカーの戦い方1：ルール

サッカーをするには、少なくとも試合中には変化しないルールが必要です。サッカーのルールでほとんどの人が知っているものに、ゴールキーパー以外のプレイヤーは手を使ってはいけない、というルールがありますが、このルールが試合中に変更されたら混乱が起こることは誰もが予測できることです。どのチームも、したがってどのプレイヤーも、このルールを守って試合をしなければなりません。チームが戦略を立案する場合にも、このルールが守られることが前提になります。そうしないと戦略を立てることができなくなってしまいます。といっても、曖昧なところがどうしても出てくることから、ルール違反を犯したかどうかを判断する審判員が必要になります。ルールが全く変化しないということでもありません。ゲームの決着をPKでつけるかどうかといったことが試合前に選択されます。野球のドラフト制度のようにもっと硬直的なルール変更が行われることもあります。

ビジネスでも、企業やビジネスマンはルールを守らなければなりません。法律、商慣行、行動規範のようなものだけでなく、スポーツマンシップに似た共有信念に縛られることもあります。今は違ってきていますが、銀行マンと証券マンは違ったタイプに育つことが多かったようです。商社マンも違っていたという印象を持っています。社風という言葉がありますが、これも社会的ルールだと言ってよいのでしょうか。これらのルールは、企業が経営戦略を立案・実行する際にも十分に考慮しなければならないものですが、企業やビジネスマンが考慮しなければならないルールは、サッカーのルールとは比べものにならないくらい複雑です。したがって、ルール違反に関する判断も複雑なものになってしまいます。法律や裁判を思い出してもらえばすぐにわかることです。簡単に司法試験に受かることができないのは取り扱う対象が複雑で、高い能力が通常の仕事よりも必要だからです。慣行や共有信念となるともっと複雑で、曖昧さが特徴として指摘されているほどです。直観が経営で大きな役割を果たす理由のひとつはこの複雑性にあるのかもしれませんが。

ルールが違うというのはたいへんなことです。サッカーのゲームでも日本よりも外国のほうがラフにプレーしてよいようですが、このグレーゾーンを体に記憶させるのは難しそうです。イスラム教社会では利子が禁じられているので金融取引には特別の工夫が必要ですが、手続上の工夫だけでよいのかというと、

おそらくそうではないでしょう。以前のキリスト教社会でそうだったように、心への配慮も必要でしょう。多国籍企業が後発国に進出したときにも進出先の制度に配慮することが必要になりました。当初は配慮が足りず、南北問題を引き起こしてしまいました。法律よりも慣行のほうが難しいようです。曖昧だけでなく、深く社会に根付いているからです。アレキサンダー大王もローマ帝国も慣行を重視する統治政策に転換したことは、よく知られています。王子製紙が北越製紙の買収に失敗したのも慣行という社会的ルールを打ち破ることができなかったからです。

複雑なルールを前提として戦略を立案・実行しなければならないということは、失敗も多くなるということでもあります。したがって、できるだけチェックすることによって失敗を減らすように努力することが必要になります。実験店舗で試行してみるのには失敗のコストを小さくするためです。失敗した経営者を更迭する必要があるのは、懲罰という面もあるのですが、直観が環境と合わなくなっている可能性が高いからです。ビジネスのルールもサッカーのルールと同様に変化しますので、以前はうまくいっていた場合でも、時間の経過とともにうまくいかなくなる、ということが起こるのです。

・サッカーの戦い方2：環境

国際試合を見ていると、サッカーの勝敗は暑いか寒いかによっても影響される、ということがわかります。猛暑で選手の体力が急速に落ちたことが、前回のオリンピックで日本チームが敗北した大きな原因でした。個々の選手の判断に委ねないで戦略的に暑さに対処していれば違った結果になったかもしれません。どの選手を使うか、フォーメーションをどうするか、どのような動きをさせるか、選手交代をどうするか、環境が違えば色々な面で違いがでてくるはずです。プレイヤーやチームの動きは、高地か低地か、晴れか雨か、ホームかアウェイかといった環境変化によって違ってくるはずです。したがって、戦略も変えなければなりません。私はバレーボールのセッターをしていましたが、アタッカーが雰囲気大きく変わるのをよく体験しました。田舎のチームだったから都会での試合はかなりの重圧でした。相手チームの応援やパフォーマンスで萎縮してしまうこともよくありました。田舎だったからか、中学校の頃には外で試合することもよくありましたが、屋内と屋外とではまるで違いました。距離感が違うのです。

企業の経営も環境によって変わります。たとえば景気がよいときと悪いときでは戦略を変えなければなりません。景気が悪くなりそうなときに設備投資を増やすのは考えものです。需要が減少すれば売れなくなる確率が高くなるからです。しかし、設備投資によって他企業から顧客を奪うだけの競争力がつくの

であれば、景気悪化が予測されても、設備投資を増やすことが可能です。このような企業独自の能力も、戦略を立案するときに考慮しなければならないもののひとつです。コアコンピタンスとか強みとかといった言葉で表現されているこのような能力は、外部環境よりも操作しやすいという面があることから、強調されるのですが、この能力が有効かどうかは、上で指摘したように、外部環境との関係で決まるものだということも忘れてはなりません。利子率その他の多くの条件も戦略の成否を左右することになるでしょう。属している業種が成長産業なのか成熟産業なのかによっても違うでしょうし、強力な競争相手がいるかどうかによっても違うでしょう。資材が調達しやすいかどうかといった環境によっても違います。吉野家はアメリカ牛の調達に苦勞しています。回転寿司もマグロその他の調達に苦勞していますし、石油活用企業も調達価格の上昇に悩んでいます。中国の成長にどちらも影響されて起こっているようですが、逆に中国の成長で潤っている企業もあります。魚の値段が上がったことによって養殖している企業が助かるといったことも起こっているかもしれません。世の中、悲喜こもごも、そんなものなのです。

日本の企業では、雇用を維持するために新分野に設備投資する、といったこともありますが、これは、環境の問題ではなく、終身雇用というルールの問題です。しかし、ルールと環境の境目は、曖昧な場合もあるようです。あらゆることをルールとして決めることができないという面もありますし、あまりにもルールを多くすると工夫がなくなってしまうという面もありますので、特定のことにしかルール化していません。野球では、バットの振り方や球種をルール化していませんが、ルール化できないわけではありません。たとえばカーブを投げてはいけないというルールを作ることもできそうです。しかし、これでは投手もバッターも努力しなくなってしまうゲームはつまらなくなってしまうでしょう。最終的に決めるのは観客ですが、観客の心が読めないということも少なくないでしょう。

新しいビジネスではどこまでをルール化するかが常に問題になります。イギリスで鉄道事業が普及しはじめたとき、鉄道会社が開発した負債形態を政府が禁止したのをうけて、法律に盛り込まれていない、異なる形態の負債を鉄道会社が発行する、といったことがくり返し起こりました。当時の政府が負債を禁じたのは、自己資金で経営するほうがよいという信念を持っていたからですが、今日では同じ信念を受け入れている政府は少なくなっています。ルールというものはそのようなものなのです。努力が報われるか違法行為になるかは紙一重、というところがあるのです。自主流通米が普及しはじめた頃には、自主流通米の販売が違法行為だったにもかかわらず容認される、といったことも起こりました。自主流通米販売業者がテレビに出演しているのをみたことがあります。法

も含めて、社会的ルールというものは、生きものなのです。多くの人々が拒否する法律を作ることは、恐怖に訴える国家でないかぎり、できないことなのです。法律を作り、執行する側に正義がなくなっている場合には、その法律はもう正義ではなくなっているのです。努力がプラスになる領域なのかマイナスになる領域なのかは変化するものなのです。ホリエモンや村上ファンドの行動をみていると、このへんの見極めがいい加減になっていたような気もしてきます。

経営環境はルールに劣らず複雑ですが、経済学は交換に注目してきました。経済は生産と消費と、それをつなぐ分配からなっていますが、今日の社会が市場を介した交換を特徴としているからです。交換が問題になれば需要の条件と供給の条件が問題になるでしょうし、交換そのものの条件も問題になるでしょうが、経済学の主流派である新古典派は価格に力点を置いて問題を追求してきました。しかし、交換では価格以外の要因にも配慮が必要になります。たとえば販売チャンネルが変われば商品の売買も変わります。小売店ができたおかげでサーチコスト（取引相手を捜す費用、外で人と会うときに場所を決めるのはそうしないと会えないからですが、経済学的にはそれがコストとなつてはねかえってくることになりま）が大きく低下し、専門性も高まることになりました。小売店の経営が成り立つかどうかは、内部環境によっても決まることですが、外部環境も大きな影響を与えることになりま。たとえば人里離れたところに店を出しても誰も買いにきてはくれないでしょう。コンビニなどが出店に際して人の流れや住環境を調べるのは適切な環境が必要だからです。もちろん、経営に際して考慮しなければならないのは、交換に関係のある環境だけではありません。生産や消費に関連のある環境も考慮することが必要です。

・サッカーの戦い方3：戦略

サッカーで勝つには、上で述べてきたことからわかるように、戦略が必要です。日本国内の試合よりも国際的な試合のほうが激しくぶつかりあってもルール違反になりにくいといったことに配慮するのも戦略のひとつでしょう。特定の選手をマークするといった初歩的な戦略も含めて相手チームの特性に配慮した戦略が勝敗に大きな影響を及ぼすということについても、否定する人は少ないでしょう。

しかし、こうしたことよりも重要な戦略は、練習によってチームの能力を高めるための戦略です。オシムが言うように走ることによって日本選手の能力が引き出せるのだとしたら、その訓練が必要になるはずだ。走ると言っても、ただ走るのではなく、効果的に走るということなのでしょうから、様々な状況を考慮に入れた訓練が必要になります。「強み」というのは抽象的なものではありません。具体的なレベルにまで高められたもの、使いものになるものでな

ければなりません。戦略論のテキストを暗記しただけでは駄目なのです。だから、私のような単なる大学教師には難しい、ということにもなります。

日本の企業も、やっとな戦略的に考えるようになってきたようです。もちろん、以前の日本企業が戦略を考えなかったというわけではありません。日本株式会社という言葉があるように、高度成長期の日本は、通産省（現在の経済産業省）や財閥のようなグループがコアになる戦略を考え、企業はその戦略に基づいて行動してきました。しかし、最近では、個々の企業が独自に戦略を立案・実行することが重要になってきています。地域金融機関の戦略自由度はメガバンクよりもずっと小さいのですが、メガバンクの戦略を考慮に入れて自らの戦略を立案・実行しなければなりません。戦略要因は多様です。王子製紙が北越製紙の買収に失敗したことからもわかるように、大きなものが勝つとはかぎりません。

「強み」が「弱み」になる、といったこともあります。人間も企業も限定的な能力しか持っていないので、あらゆる面で強くなることはできないのです。甲子園に出るには勉強を放棄することも必要です。東大に合格するために部活や遊びを捨てる必要がある場合もあるでしょう。サイモンが指摘しているように組織には個人の不十分性をカバーする面もありますが、それにも限界があります。あることに特化するとそれには強くなるが、他のことでは弱くなる、ということです。競争相手から見ると、そこがねらい所ということになります。ある企業が「強み」を強調していたら、その「強み」がどんな理由で形成されているかをしっかり考えれば打ち破ることができるかもしれない、ということです。どんな環境にも適応できる「強み」というものはないのです。しかし、それは自分のほうも同じで、競争相手に勝つことができるかどうかは自分のほうがどんな「強み」を持っているかによって決まることとなります。

逆に、「弱み」が「強み」になる、ということもあります。企業金融に向いている人が住宅ローンに向いているとはかぎりません。人間は多様な能力のかたまりですから、相対的に高い能力を使える仕事に就くことが本人にとっても企業にとっても有益だということでもあります。そうしたことがかなえられやすい社会になってきているとは言えるのですが、何事もそうであるように、まだまだだとは言えるのでしょうか。もっと住みやすくしたいという願望がなくなればこんな不満もなくなるのでしょうか、人間というのは食欲にできているようで、今日のような満たされた社会でも願望も不満も持ち続けるのが普通のようなようです。トヨタのように、普通でないことを普通に続ける努力（慣行化して余計な配慮をしなくてもよくする工夫）も必要なのですが、その根底にあるのは消えることのない願望と不満です。これを力で排除している国が日本の近くにあります。国であろうと他のどんな社会であろうと、そんな社会は

未来に期待を持たない社会です。

・マザー・テレサ

先日、マザー・テレサの映画を見ましたが、彼女のビジネスが行き詰まったとき、ストラテジジーが必要だという主張に対して、ストラテジジーなんていない、と切り返したのが印象に残りました。彼女に必要なだったのは神やキリストとともに歩くことでした。企業で言えばミドルが提案するようなストラテジジーではありませんでした。神やキリストと一体になることによって得られるもっと大きなストラテジジーを彼女は求めていました。一緒にビジネスに携わっている人たちにもそうしたストラテジジーの理解を求めていました。祈ることによってキリストと一体になろう、と常に訴えていたのはそのためでした。もちろんテレサも臨床的な戦略の重要性を知っていました。贅沢な食事を出されると、その食事に使われたお金があれば何人の子供たちが救われるだろう、と考えてしまうのはお金を集めるのに苦勞してきたからでしょう。しかし、彼女が様々な困難を乗り越えることができたのは、神やキリストとともに歩いたからです。

映画を見たあとマザー・テレサの言う神やキリストがなんなのかが知りたくなって彼女が書いた本を読んでみましたが、神は茫漠としていてよく分からないものでした。彼女そのもの、あるいは彼女の信念のようにもみえました。テレサはキリストと一体になることを特に望んでいましたが、同じ事業に取り組んでいる人々が彼女を崇拝することを排除したかったのかもしれない。彼女への崇拝が強まれば反対者も出てくることになります。権力争いも起こるかもしれない。彼女は成功者でしたから嫉妬も大きくふくらんでいたに違いありません。そうしたことを避けて必要なビジネスにみんなで取り組めるようにするために、キリストを必要としていたのかもしれない。神を信じる者も信じない者も同じ道を歩んでくれることをテレサは求めていましたが、何よりも求めていたのは神を信じる者が同じ道を歩むことでした。

抽象的な思想では求心力が得られない、ということもキリストを強調している理由かもしれません。人間には、感性を通してしっかり状況を把握するという動物的な面が非常に多く残っています。理性だけを強調するのは間違いです。それでは人間の心は半分しか理解できません。動物と同じ心が人間にはあるのです。だから、動物に学ぶことも多いし、動物の行動に共鳴することもできるのです。おそらく動物としてみるだけでも足りないのでしょう。人間は草でもあり花でもあります。長い時間をかけて変化する山、今そこを流れている川、人間が創り出したビルや道路、そうしたものでもあるのです。人間はそれらの存在を知ることによって心の中でそれらと一体になるのです。神では抽象的す

ぎるようです。肉もあり血もあるキリストが必要だったのです。苦悩する人々は、自分が傷つけられたように、父母や子が傷つけられたように、十字架に貼り付けられて血を流すキリストにたいして共感を抱くことができるのです。

現実のビジネスでは、それが慈善事業であろうと利益追求事業であろうと、常に問題が生じ、その問題を解決するための戦略が必要になります。その戦略を実現するための戦略も必要になるでしょうが、それだけですまない場合があります。その戦略を実現するためにさらに追加的な戦略が必要になる場合があります。戦略を立案・実行する際に「なぜ」ということを繰り返し問うことが必要になるのはそのためです。このことから分かるように戦略には様々なタイプがあり、レベルがあります。マザー・テレサは最も高いレベルの戦略を追求し、それを神やキリストと結びつけていたのだと思います。同じ時代に同じ地域で生きたガンジーにも同じようなところがあったようです。ギリシャの英雄が神になったのもこういうことと関係があるのでしょうか。

・ガンジー

ガンジーは3億5千万のインド人の大多数から支持され、インドの独立を実現することができました。「ガンジー」という映画はその過程を描いて面白かったのですが、この映画をみて特に感じたのは、「指導者と大衆」という昔から議論されてきた問題の重要性でした。ガンジーはギリシャの英雄のように神になりたいと望んだそうです。彼自身が正義であることを望んだのでしょう。そのために修行にも励んだようです。しかし、ガンジーを神にしたのは大衆でした。しかも彼らの望んだ神は絶対神ではありませんでした。大衆は神を崇拜しましたが、批判もしました。ガンジーもこれを受け入れていたようです。鳩摩羅汁（クマラジュウ）は「煩惱是道場」と喝破してみせましたが、糸を紡ぎながらチャンスを待つガンジーもそうした境地だったのかもしれませんが、非暴力というミッションがガンジーの忍耐を支えていたようにも感じました。しかし、非暴力は最も重要な戦略でもあったようです。この選択肢しかなかったのかどうかは分かりません。ネールは異なる戦略も考えていたようです。環境が変われば戦略も変わったほうがよい、ということもあるでしょう。しかし、ガンジーは変わらなかった、あるいは変われませんでした。暗殺は彼の望んだ正義がもはや正義ではなくなりつつあったことの結果だったのかもしれませんが。

経営の世界もなかなか難しいようです。「清濁併せ呑む」と言いますが、「右手にロマン、左手にそろばん」と言った経営者もいます。もちろん、「そろばん」には「悪事」も含まれるのですが、何が「悪事」なのかは分かっているようで、実際には分かっていることが多いようです。「勝てば官軍」という言葉さえあります。メディチのコジモのように、またマキアヴェッリが書いてい

るように、狡猾に立ちまわる術を持っていないと、夢の実現はもちろん、誠実であることもできない、といったことがこれに付け加わります。実に難しい。そうだとしたら、どうすればよいのでしょうか、そんな難しいことが凡人にできるのだろうか、訓練すれば少しでもできるようになるのだろうか、できないから法が必要になる、と韓非子は言っています。馬鹿殿でも法に従っていればまちがわない、というのです。たしかにそういうところがあります。

・アビエイター

飛行機造りに熱中し、ハリウッドとラスベガスを今日のような姿に変えたといわれるハワード・ヒューズ、計り知れない社会貢献（名声）と利益を得るために桁違いに大きなリスクをとることに人生をかけた、今日の日本で言えばソフトバンクの孫正義のような人物の映画。ケインズは歴史に残るような大きな仕事には狂気が必要だと言っていますが、世界を大きく変える戦略は凡人にはきちがい沙汰としかみえないということ、強い力で守られている伝統、慣行を打ち破るには、それを上回る強い力が必要になるということが、少し見えてくるかもしれません。道德観も普通ではなかったようですが、社会的な貢献という意味ではマザー・テレサやガンジーにひけをとらない人物だったのではないのでしょうか。普通有能力しか持っていない人によって率いられている企業は、普通ではない能力を持っている人によって率いられている企業によって簡単に滅ぼされてしまうのかもしれませんが、企業が多数決でリーダーを選ばないのには合理的な理由があるのです。

ディカプリオがまたしても主演男優賞をとれなかったということが話題になりましたが、魅力的でした。花のある人なのでしょう。周辺に有能な人材がないために受賞できないのかもしれませんが、ジェラシーが大きすぎるのかもしれませんが。

・イチロー

夏の夜の花火は美しいのですが、花火だけでは暮らせません。一夜の夢でしかありません。そんな夢より小さな可能性をつなぎ続けることのほうがずっと尊いかもしれません。イチローは、メジャーで大きな記録を残したとき、小さな努力の必要性を強調していました。失敗したときはもちろん、成功したときも、その都度理由を問い、向上に努めよ、とも言っていました。こうした日々がなければ華やかな舞台は維持できない、ということなのでしょう。

小不忍 則乱大謀（しょう、しのばざるときは、すなわちたいぼうをみだる）、と論語にもあります。

日々の努力がイチローのように大輪の花を咲かせるかどうかは、もちろんわ

かりません。人生なんてそんなものです。運が大きな場所を占めます。努力したからといって、才能があるからといって、いつも報われるわけではありません。努力すれば花が咲く確率が高くなるとは言えるのですが、大輪の花が咲くかどうかは運しだいです。だから人生は面白い、とも言えるでしょう。

経営もこんなものなのかもしれません。

・エトワール

エトワールはパリ・オペラ座のトップに与えられる称号ですが、オペラ座のトップになることは世界のトップに限りなく近づくということでもあるようです。このドキュメントではインタビューによって能力主義を信念として持っている人々の集団を浮き上がらせています。私が引きつけられたのは、エトワールを指導しているギレース・テスマーへのインタビューでした。

尊いのは才能

人の意見や精神状態は二の次

才能が第一

心をケアするのも

才能を開花させるため

私たちは才能の擁護者なのよ

舞台上の数分にすべてをかけるの

1つの役を6週間も稽古して

準備には多大な犠牲を払う

娯楽も控えて

バレエのために

体力を温存するの

すべては舞台上の数分のため

何者にも変えられない

本物の情熱よ

引退と同時に

一切のレッスンをやめたの

半年間は最高だった

身体も時間も

勝手気ままにできる

でも徐々に体の筋肉が

縮んできたの

毎日のレッスンを
急にやめた反動
背骨と関節にはひどい負担
半年たつと
体のあちこちが痛み始めた
筋肉が衰えて
持病の関節症がひどくなった
身長が2年間で
2センチも縮んだのよ
すごいでしょ
関節症も悪化したわ
急激にやめてはいけないの

華やかな世界を維持するにはこんなに身も心も酷使しなければならないのかと圧倒されました。

しなやかな身体を支えているのは鍛えられた筋肉だということが映像を見てみるとよくわかります。柔は剛を必要とする、ということです。企業も同じなのでしょう。環境の変化に柔軟に対応するにはしっかりした組織が必要です。

・ 奇跡の動物園

旭山動物園のドラマですが、試行錯誤がたまたまホームランにつながった例だったことがわかります。こうしたケースは珍しいことではありません。ユニクロもそうでした。もちろん、こんな奇跡がいつでも起こるというわけではありません。だから、興奮もするのです。「エトワール」の世界には才能の限界に挑むすさまじさを感じましたが、旭山動物園のドラマはそれとは全く違うものでした。現実世界は複雑で、うまくいかないことばかりですが、それでも頑張ってみよう、旭山動物園の経験はそういう勇気を私たちに与えてくれました。ポテンヒットでも打ちたいというがんばりがホームランにつながる例はみていて気持ちのよいものです。「日はまた昇る」も試行錯誤が成功を生み出した例を取り扱った映画でしたが、執念がもっと全面にでていました。こんな成功物語に対して今の学生がどう感じるのか気になるところです。やぶにらみしながらも、ちょっと感動したりする学生が多いのではないのでしょうか。

・ 除雪

最近除雪が日課になっています。私の場合には家の前にある公園に雪を積み上げるのですが、こんな簡単な作業にも戦略というものがあるようです。隣

のおじさんは超ベテランで、木のような道をつけて雪を捨てていきます。まず幹にあたる道をつけ、遠くから雪を捨て少しずつ積み上げていく。いくらか高くなってきたところで枝の道をつけて横に雪を積み上げていく。こうすれば公園全体に雪を積み上げていくことができます。

無遠慮 必有近憂（とおきおもんばかりなきときは、かならずちかきうれいあり）、と論語にあります。

・アミスタッド

アミスタッド（スピルバーグのプロデュース）は奴隷制度廃止という正義の御旗を掲げて戦った南北戦争を取り上げていました。奴隷制度という社会的ルールをなくすのには大変な時間が必要でした。奴隷制度と根底的に対立する自由は、奴隷制度が社会の土台になっていた古代アテナイの伝統の上に築かれたのですから、そもそも複雑なものでした。古代アテナイでは4つの階層がありましたし、女性も奴隷と同様に市民ではなかったわけですから、自由は今日からみればかなり強い制約を受けていたことになります。しかし、その一方で、自由も非常に重要なことと考えられていたようです。市民による市民の雇用は禁じられていましたし、場合によっては奴隷が市民になることも認められていました。アテナイはスパルタとは違って規律を緩やかにすることで繁栄した国だったようです。スパルタは、奴隷の数が市民よりもずっと多かったために、奴隷の反乱を防ぐための、軍隊のような鉄の規律を必要としたのです。ヒックスは現代企業の被雇用者にも自由を与えることが必要であることを強調していますが、古代アテナイ以来のヨーロッパ人の進化をしっかりと受けとめた正統的見解ではないかと思われまます。アメリカでは自由の伝統を定着させるために南北戦争を必要としました。そのアメリカでもまだまだ自由を奪う環境が残っており、ロールズの提起した正義が議論の対象になっています。人間は完全に利己的であることもできないし、完全に利他的であることもできないのです。表現型は多様です。科学者の多くは、人類の歴史が自由の領域を拡張してきた、と信じたがっているようにみえます。ヘーゲルもそうでしたが、ヘーゲルだけではないようです。利己的であることに重きを置いている人も、利他的な部分を何とかして組み込もうとしているようです。利他的遺伝子にコントロールされているのかもしれませんが。

・コールドマウンテン

アミスタッドと同様に南北戦争を背景にしたコールドマウンテンという映画がありますが、この映画は、「静かなドン」のように敗北した側から、奴隷制度廃止のような、大義名分として象徴的に取り上げられた正義とは異なる、数

多くの正義があること、奴隷制度の廃止よりも重要かもしれない正義が、奴隷制度の廃止という特定の正義によって踏みにじられてよいのかということ、訴えているようにもみえました。正義と正義がぶつかり合ったとき、どのように解決するのが正義なのでしょう。力で決めるのか、話し合いで決めるのか、流れに任せるのか、すでに存在する正義のいずれかを選択するのか、新しい正義を創造するのか、という問題もあります。

「戦争と愛」も大きなテーマになっていましたが、学生時代に十数時間も映画館で見続けた「戦争と人間」を思い出しました。陳腐でもこういうストーリーが重なっていないとつらすぎるのかもしれませんが。

ニコール・キッドマン演じる箱入り娘、ゼルウイガー演じるしたたか女、いずれも印象的でした。ニコール・キッドマンは「はるかなる大地へ」のときと似たような役柄を演じていました。はまり役なのかもしれませんが。ゼルウイガーは、シンデレラマンのときとは表面的には違うものの、同じように強い気持ちを持ち続ける女を演じていました。どんな性格でも、どんな環境でも、強く生きていくのがいいんだよ、そんなメッセージを観客に伝えようとしているようです。実生活でも魅力的な女性なのでしょう。

映画は俳優でみるものだと改めて思いました。企業も花のある人物がトップになるほうがよいのかもしれませんが。トップ選びには様々な要因が影響するので単純にはいかないのですが、ブランドを重視する必要がある場合には花のある人物を選ぶことも必要です。

・イングリッシュ・ペイシャント

この映画も「戦争と愛」をベースにストーリーが展開していきます。稼ぐにはやっぱりこれなのか、と言いたくもなってきます。原作はブッカー賞、映画はアカデミー賞。芸人が「下ネタ」をとりあげるのが逃げだとしたら、芸術家が「戦争と愛」をとりあげるのも逃げかもしれません。

原作者のマイケル・オンダーチェは詩人として文壇にデビューしたそうですが、所有することも所有されることも嫌い、国家や国境が存在することも嫌う「哲学者」のようで、国際的な移動が多いカナダのトロントに住んでいるそうです。トロントは私も好きなおとこ、超高層ビルが山や湖とうまく調和した、過去も未来も感じられる都市でした。どんな環境が生きやすいのか、生きやすい環境を作るためにどうしたらよいのか、難しいところです。食べるものがなくて死んでいく子供たちがいっぱいいることも考えると、オンダーチェの苦悩は贅沢すぎるのかもしれませんが、尊厳死問題と同様に重く受けとめている人も多いから映画にもなるのでしょう。どんなルールが重要かは時代によって違うということです。狩猟時代に作られた脳で情報の時代を生きることは幸せな

ことなのか不幸せなことなのか、そんな問題もあるのかもしれませんが。

・海を飛ぶ夢

「海を飛ぶ夢」という映画は、尊厳死という特殊問題にテーマを絞り込んで「社会的ルールと個人的自由」の問題を取り上げていました。死を願いながら、自分では手を下すことができない主人公は、社会的ルールに基づいて裁くような問題ではなく、「私個人の問題だ」と言います。「ミリオンダラーベイビー」も同様のテーマを組み込んでいましたが、個人の権利が当然のことのよう描かれていました。しかし、これでは問題が尊厳死という特殊問題に矮小化されてしまうことになりそうです。ありふれた問題が重なってくるからこそ意味があるのではないのでしょうか。何が正義なのか、日常生活の至るところで意識せざるをえなくなっています。戦争、革命、南北問題、労使紛争、公害などの、歴史に残る事件だけが問題なのではありません。歴史には残らない、ごくありふれた日常生活の中で、人々は「社会的ルールと個人的自由」の問題にぶつかり、もがいてきたし、今ももがいています。

代理母の問題でも「私個人の問題だ」と主張したい人は多いでしょうが、そうはいかないようです。それが法治国家です。誰に頼んだらよいかわからないような問題ですから、いらだたしいに違いありません。人間はうまく生きていくためにルールを作ったはずなのにそのルールに苦しめられています。それでも、好き勝手というわけにはいかないようです。耐えなければならないことばかりだとも言えるのかもしれませんが。

・冬のソナタ

最近のサプライズは冬ソナから始まった韓流ブームでした。ブームにはけっこう敏感に反応するようになってきているようで、「トゥエンティ・フォー」もそうですが、ブームとは知らずに毎回みていました。世の中がブームだと騒ぐようになってから関心を持つようになるというのも悪くないのかもしれませんが、ちょっと寂しいような気もします。ケインズは、みんなが誰を美人とみなすかをあてっこするのが株式投資だ、と言っていますが、みんなが言い出してからでは株価が上がってしまっていますから遅いということになります。みんなが言い出す前に言い出しそうな銘柄を感じ取って買わなければなりません。

「冬のソナタ」に人気が集まったのは、ドラマの主人公のように誠実に「思い」を貫いて生きたい、と願う人々が増えているからでしょうが、多くの人々がそう願うようになったのは、世界があまりにも複雑になり、なかなか「思い」が叶えられなくなっているからに違いありません。過酷な運命に翻弄されるドラマの主人公に自分を投影する視聴者は、ハッピー・エンドを望んでいたのだ

しょうか。作者は躊躇しているようでした。あなたはどうしたいと感じたでしょう。「その後の冬のソナタ」を自分で書くのが流行したそうですが、そのへんが「君の名は」の時代とは違うところなのでしょう。

・蝉しぐれ

NHKドラマ「蝉しぐれ」（藤沢周平原作）も似たような世界を描いていましたが、はるかに深く踏み込んでいるように思えました。生きるということは社会のルールに縛られるということであり、そのルールを変えるには死をも覚悟しなければならないのではないかと、人間には利己的遺伝子と利他的遺伝子の両方が埋め込まれていてそれらがせめぎ合っているのではないかと、こうした重いテーマが武家社会のほんの一齣として描かれていました。映画はもうひとつでした。

藤沢周平絶筆の「漆の実のみのる国」も、同じ観点から、米沢藩の経営改革を描いています。改革は誠実に追求されましたが、狡知も試行錯誤も必要でした。「視野がひろく、それでいて緻密さを兼ね備える」戦略家竹俣当綱を中心に改革を志した人々は、米の生産で経済が成り立っていた時代に、漆の生産によって実質石高を2倍にする戦略を立案・実行しましたが、「理想を実現するにあたってその手段を現実的な、実現可能なものとする手法」をとらなければならなかったことから、次から次へと失脚していくことになりました。理想は同じでもそれを実現する戦略はそれぞれ違っていたし、私利私欲を完全に消し去るのも簡単ではなかったのです。名君とされてきた上杉鷹山も同じであり、たいした理由もなく家臣の罪をとがめた、と藤沢周平はみえています。このあたりが司馬遼太郎と違っていています。司馬遼太郎は「天下取り」に目標を定めて爽快に駆け抜けますが、藤沢周平は心を描いて淀んでしまいます。それが魅力でもあるのですが、単純に正義を善として描けない寂しさを個人の愛で満たそうとしているようです。「蝉しぐれ」もそうでしたし、「たそがれ清兵衛」や「武士の一分」もそうでした。個人的な愛がないと戦争の悲惨さを描けないのと同じ心なのでしょう。司馬遼太郎は淡々とした文体を訓練したそうですが、冷酷な心の持ち主だから冷酷な歴史を淡々と描くことができたのかもしれませんが。

金融の世界でも利己的遺伝子と利他的遺伝子の争いがありました。最初に現れた無利子信用は救済を目的にした利他的なものでしたが、有利子信用は借り手を収奪する利己的側面を持っていました。この2つの信用は中世に衝突し、有利子信用を供給するマーチャント・バンカーは、無利子信用による救済を謳うキリスト教の教義との矛盾に悩むことになりました。この矛盾は妥協によって取り除かれましたが、強欲な商人でさえ、心は救われず、死を前にして懺悔したそうです。それにつけ込んで教会はカネを奪い取ろうとしました。もちろん

ん、純真な魂は救われませんでした。魑魅魍魎という言葉も浮かんでくる、なんとも複雑な世界です。イスラム世界は今もこの矛盾に悩まされています。

・半落ち

慣行や法のような社会的ルールは簡単には理解できないものだということを知りたいなら、「半落ち」という映画をみるとよいのかもしれませんが。原作は横山秀夫で、小さな出来事が人生に大きな影響を及ぼすというあたりは松本清張流。

警察の地方組織に勤めていた主人公は、アルツハイマー病に罹った妻が壊れていくのをみていられなくなって、嘱託殺人を犯してしまいます。自分が日々壊れていくのを確認するのは本人にも辛いことですが、それをみているものにも辛いことです。医者もそうらしく、「今日も患者を死なせてしまった」と顔を曇らせていた若い医師がいたのを思い出します。人間は、忘れることができるようになっていくように、馴れることができるようになっており、この能力のおかげで苦しみから逃れることができるのですが、主人公は、馴れることがなかったのでしょうか、殺してくれとすすがる妻の願いを聞きいれて楽にしてやり、自分も一緒に死のう、と考えましたが、ある理由から自殺をとどまり、自分が勤務していた警察に出頭することになりました。

この殺人行為は警察組織の存亡に関わること、というより警察幹部の首がつかぬかどうかに関わることであり、幹部も含めた組織の防衛も絡んで物語は展開することになりますが、作者は、主人公が多くの社会的ルールに基づいて作られている、警察という組織を守りながら、つまり組織とその構成員の利己的な要請に応えながら、その一方で、利他心から、殺人という、もっとも犯してはならない社会的ルールを犯さざるをえない、という状況を作り出すことによって、社会的ルールの意味を問いかけています。「嘱託殺人というルール違反を誰が裁けるといえるのか、誰も裁く権利など持っていないのではないかと」作者は言います。しかし、その一方で、「社会的ルールなんてそんなものだよ」と言っているようにも思われました。この世のものとは思われないような夢物語を書いたCSR（企業の社会的責任）の本が多いようですが、何を見ているのかと言いたくなってきます。

法は「権利と責任の体系」だと言います。しかし、それは絶対的なものではありません。時空が違えば違う体系が正しい、ということになります。慣行も同じで、郷に入っては郷に従わなければならない、ということが少なくないようです。どの程度慣行に従わなければならないのか、ということも慣行によって決定されたりします。しかし、それでよいのかどうかということは、本当のところはよく分かっていません。よく分かっていないまま意思決定し行動した

ければなりません。だから、もめてしまいます。完全な正義などどこにもないので。

環境の変化にあわせて慣行や法も変化しないと有効性を失う、ということも事態を複雑にしています。スムーズに移行しないと組織が無くなってしまいうこともありますが、それでも抵抗する人々がいて迷走することになります。小説だどこのへんが面白いのですが、実生活では面白いなどとは言っておれません。社会的ルールが違えば個人への影響も違ってきます。

・ 39

「39」という映画も法の正義について問いかけています。被告人は、被告人の妹を殺害しながら、刑法第三十九条「心神喪失者の行為は、罰しない」によって無罪になった男を殺害しますが、心神喪失者を演じることによって無罪になろうとします。しかし、精神鑑定人が想定しなかった共犯者を演じたことによって、法への復讐はもっと積極的なもの、刑法第三十九条の廃止を求めるものへと展開していくことになります。精神鑑定人は次のように疑問を投げかけています。

精神鑑定は綿密なデータと知識に支えられています。が、所詮、精神鑑定人の主観にすぎないのです。精神鑑定の結果、刑法第三十九条による無罪にしてしまうことは、被告人の人格を守るのではなく、逆にうばうことではないでしょうか。

池田小学校の事件などによって刑法第三十九条の廃止が再び問題になったようですが、問題の性質上、簡単には解決できないのかもしれない。

・ インサイダー

少し前の映画に「インサイダー」というのがありました。95円という安さにつられてビデオを借りてきて改めてみました。タバコ会社を告発する実話に基づいて製作された映画ですが、この映画でも正義が問われています。告発者は彼が正義であると感じているものを躊躇しながら実行することになりますが、それと引き替えに恐怖を体験させられただけでなく、家族をも失うことになりました。正義を実現しようとする行為で英雄になる場合もありますが、誰もがキリストやガンジーのようになれるわけではありません。多くの人々は生け贄になるだけです。日本で起きた牛肉擬装事件でも同様のことが起きました。牛肉を預かっていた倉庫業者が告発したのですが、その後、業者の取引はなくなり、会社は破綻することになりました。告発者は告発した問題そのものでは勝利者になりましたが、告発という形式を採らなければならないような正義を実現しようとすることは伝統的な正義には反する行為をすることであり、社会的

に罰を受けることになったのです。この問題もありふれた日常的な問題であり、極限状況でしか発生しない特異な問題ではありません。「長いものにはまかれろ」とも言われます。そういうルールにしたがっている子は素直なよい子だといって褒める慣行もあります。そうしないと社会が混乱するからです。しかし、永久に伝統的な正義が受け入れられ続けるともかぎりません。告発者の正義が多くの人々によって受け入れられなければ告発者は告発者のままであり続けることとなりますが、多くの人々によって受け入れられるようになり、対立する2つの正義の地位が逆転するようになる場合もあります。

代理出産が話題になっていますが、正義が転換する時期にきているのかもしれませんが、裁判所にも変化が起きています。代理出産を取り扱った医師がテレビに出ても非難することが困難になっています。女優の思いが多くの人々の心を捉え始めたようです。医療の世界には、他の国で認められているにもかかわらず、日本では罪になることが、他にもあるようです。どんな理由でそうになっているのかを報道機関は問い直してよいのかもしれません。誰が正義を決めるのか、そういう問題もありそうです。

・火火

最近、たまたま白血病患者の息子と女流陶芸家の母親を描いた「火火」という映画をみました。ちょうど骨髄バンクができた頃の話で、様々な運動が展開されていたようですが、映画が焦点に据えていたのは母親と息子の生活でした。陶芸しかみえない、非常識でパワフルな母親の愛情表現は特異なものでしたが、言葉ではうまく伝わらないような心が強く伝わってきました。

「半落ち」も白血病や骨髄バンクを取り上げていましたが、「半落ち」よりもインパクトはずっと強烈でした。

「半落ち」は涙なしにはみられない映画でした。みんな泣いていました。押し殺そうとしても押し殺そうとしても、あふれるようにこみ上げてきてはボロボロ流れ落ちていく涙が制御不能にしたのでしょうか、しゃくり上げる声が四方から聞こえてきました。

「火火」をみたのはDVDだったので映画館がどんな状況だったのかはわかりませんが、きっと「半落ち」以上だったのでしょう。次は母親の神山清子が映画を見たときの感想文の一部です。

りりィさんの歌声、田中裕子さんの子守歌、高橋監督の歯切れの良い映像と梅林さんの無駄のない研ぎ澄まされた心の音楽が、ジーンと心に響き感動は極限に達した。涙がどンドン頬をつたわり声を出して泣きたい。すっかり観客の一員となっていた。画面に釘付けとなって最後まで観ることが出来た。

涙は消える事もなく….

死んだ息子を家につれて帰ったとき、窯の異常を発見した母親は、息子を置き去りにして窯の修復に取りかかりましたが、私は特異な母親の特異な行動とは思いませんでした。長い介護の過程で母親は息子を心の中で生かしつづける覚悟を決めたのだろう、と感じました。

なぜか拉致事件の母親が重なってきました。我が子を殺す母親もいますが、自分の命よりも大切だと受けとめている母親も多いようです。知ではなく情がそうさせるのでしょう。

(もう一度みたら、母親はその窯で母と子をイメージさせる2つの焼き物を焼いていました。レームブルックがつくった像の「母と子」を強く結びつけていたのはまなざしでしたが、2つの焼き物は母と子の心で真っ赤に燃えた炎でひとつになっていっているようでした。母親は母と子が命をかけてきた焼き物に母と子の心を焼き付けようとしたのでしょう。映画だからこういう形が必要だったのかもしれませんが、実際の母親はしっかり我が子を心に焼き付けているようです。私の祖母は、脳軟化症になったとき、成人することなく逝ってしまった我が子の名を何度も呼んでいました。)

映画が始まるとすぐこんな主題歌が流れてきます。

身体がいつか 風に果てて
人の胸から消えて
空の果てに 小さく浮かぶ
雲になれたとしても
心の中に 愛があれば
愛する気持ち持てば
君との絆 解けやしない
そう いついつまでも

(以下はエンディング)

遠く いつか 星になれて
空に弱く光り
見分けぬこともできぬ星に
星になれたとしても

(聞き取れない箇所)

心の中に 愛があれば
愛する気持ち持てば
君との絆 解けやしない
そう いついつまでも

いつものように田中祐子は魅力的でした。「お前 弟の命 金で勘定するんか」という台詞があったように思いますが、実際にもそんな生き方しかできない人なのかもしれません。自分の気持ちだけでは決められないことも多いから、そのときどきで行動はいろいろになるのでしょうか。「お金や地位はあったほうがいいけど、そんなものより欲しいものがある」と考えている人はけっこういるようです。岸部一徳という人も不思議な人です。脇役のはずなのに、主役のように強く印象に残ってしまう、そんな人です。師匠格の立場にありながら、でしゃばることなく、そっと支えてあげる役柄は、本人も気に入っているのでしょうか、実際の教師にとっても理想像のひとつなのかもしれません。才能というものは、結局は自分で育てていくものなのでしょうから。

(20年以上も前のことですが、仕事を辞め、夜も寝ないで、奥さんを看病している人がいました。奥さんの病気は重く、医者からもみはなされていたのですが、病棟の人たちはみんな「幸せな人だね」と言っていました。しかし、この夫婦は本当の幸せをつかむことになりました。奇跡が起こったのです。奥さんの病気は治り、退院することになったのです。病人が出てくる映画を見ると必ず思い出される出来事です。)

腎移植が社会問題になっているようですが、腎移植を望んでいる患者に対する日本の人口が非常に多いことを考えると、腎臓提供者を増やす現実的なルールの作成が必要なのではないかという気になってきます。現実的に対応できる人々によって適切なルールが作られてきたかどうかという点についても検討すべきではないでしょうか。ルールは簡単に変えてはいけないのですが、変えなければならないときもあります。そういう時期にきているようです。

他の移植でも、たとえば眼のように、なぜこんなに待たされるのか、というケースがあるようです。新聞やテレビがそれらをも洗い出してくれるかもしれません。これらの報道機関はルール作りに大きな影響を及ぼしてきましたが、この問題でも大きな力を発揮してくれるでしょう。規制を強化しようという発言も多いようですが、そんな解決でよいのでしょうか。清ければよいというわけでもありません。苦しんでいる患者がいっぱいいます。このことが大切です。表面的に清そうにみえても奥の方は汚れている、ということも世の中では少なくないようです。

・阿弥陀堂だより

煩惱是道場といっても人それぞれなのでしょう，お医者さんの原作者はこんな優しい小説を書いて患者と向き合う勇気を得ているようです．監督もせめて映画だけは美しくしたいと考えていたのでしょうか，美しい山や川がゆっくりと心を満たしていくようでした．優しすぎる人たちの優しすぎる作品なのかもしれません．しかし，これも信念でしょうか．

・北の国から

正月に「北の国から」の再放送をみましたが，このドラマを見ていて，本学人文学部の創設に尽力された先生が「経済は実業だが，人文は虚業だ」と言われたのを思い出しました．そのときはどうお答えしてよいか分からず宿題になっていたのですが，今は「そうではないと思います」とお答えすることができそうです．「科学的ではない」という理由から「もう赤まんま（野に咲く花）は歌わない」と歌った中野重治という詩人が，後になって，「そういう仕方で赤まんまについて歌った」と解説していたのを思い出します．こう解説したときの詩人にとっては，「赤まんま」は以前よりもずっと重いものになっていたに違いありません．詩人の経験とは状況が少し違いますが，科学万能主義に支えられた「実業」によって「虚業」呼ばわりされてきたものがどんなに重要だったか，こういう区別をしたことが何をもたらしたか，私たちはそのことを十分に感じるようになっていきます．しかし，「赤まんま」など歌わなくてもよい，と考えている人がまだまだ多いのも事実です．科学と工業の時代はたかだか300年でしかないのに，その魔力におおかたの人間がひれ伏してしまい，自由になれないでいます．科学と工業も，それを基礎に繁栄を極めている企業も，誰のために，何のために，存在しているのかを深く問わなければならなくなっているのに，つまらないCSRでガス抜きしようとしています．

しかし，提起されている問題が難しいのだから仕方がない，という面もあります．人間はダーウィンが観察したミミズよりもずっとずっと複雑です．分かったような気分さえさせてくれません．いろんな学問分野ができたり，学問分野のアライアンスが起こったりしているのも当然のことです．自然科学だとか社会科学だとかいう境界も便宜的なものでしかありません．こうした複雑性は私のような無能な人間には困ったことで，自分がどこに立っているのかということさえ分からなくなってしまうます．

そのせいでしょうか，金融論という，確からしさを少しでも多く感じることが出来る場所を大切にしようという気持ちにもなってきます．数学を駆使することによって「科学」の装いをこらした金融工学なるものも読むこととなります．しかし，「金融工学万歳」ということにはどうもなってくれません．「難

しそうな数学を使うかどうかでは違うかもしれないが、デリバティブなんて大昔からあったじゃないか」とやぶにらみしている自分を意識しながら、「それが戦いの武器だというのであればその武器を極めなければ戦いには勝てないな」と冷静さを取り戻している自分をも意識しています。

自分の専門でもこうだから、学際分野となるとたいへんで、読むものの多さに圧倒されてしまいます。慣行や法のような社会的ルールは人間が創るものなので、どうしても哲学や、哲学から分岐してできた心理学に関心がいくことになるし、脳科学や生物学の成果にも心が惹かれますが、素人だと思い知らされることばかりです。人類学や法学となるとほとんど区別できなくなってくることも少なくないようですが、それでも何を讀んだらよいのかということさえよくわかりません。勘に頼って手探りしていますが、無駄なことばかりしているのでしょう。

そういえば東大が経済学部の中に経済学科や経営学科とは別に「金融学科」を作るそうですが、たしかに経済学科や経営学科という敷居が邪魔になってきているような気がします。それを金融学科で突破することができるのは学部長が日銀理事だったからでしょう。東大でなければできないことだとも言えるかもしれません。ファイナンスのブームはずっと前に終わりました。

・シンデレラマン

最近「トゥエンティ・フォー」のスピード感に熱中してビデオばかり見ていましたが、久しぶりに映画館に行ってシンデレラマンをみました。アメリカン・ドリームもよいものだと思えました。大恐慌の真只中、一度は手に入れたボクシング・チャンピオンの座を降ろされて、その日の暮らしもままならない生活を強いられるようになったアイルランド移民の主人公が、食に溢れた人々の声援を受けて、軌跡の復活を遂げます。しかし、彼の頭にあったのは妻と3人の子供の幸せでした。浮ついた夢ではなかったのです。アイルランドの自然は厳しい。

「はるかなる大地へ」の主人公たちもアイルランド生まれでした。

しかし、日本はアメリカとは違ったタイプの「豊かな社会」になりつつあるようです。マッチ箱のような家を夢見るジャパニーズ・ドリームも残っているようですが、夢見る人はもう違ってきているようです。

・ビューティフル・マインド

精神分裂病を克服し、長い時間の後に再び大学の教壇に立った教師を描いた映画も面白いと思えました。教師の名はジョン・ナッシュ、あのナッシュ均衡の発見者です。ノーベル賞をもらわなかったら、映画にもならなかったでしょ

う。簡単に人間の価値を評価してはならない、そう思いました。糸杉を描いた画家とは違って生前に社会に認められたことはたいへんな幸運でした。主演は「シンデレラマン」と同じラッセル・クロウ、魅力的な俳優です。

・ダビンチ・コード、ドナテッロ、レームブルック

フィレンツェの守護神だったダビデの像という、たいていはミケランジェロが作ったギリシャ風の力強い像を思い出すのでしょうか、私にはドナテッロが作った美少女のようなダビデ像が印象に残っています。ルネッサンスのパロンになったメディチ家のコジモが経験し、マキアヴェッリやダンテによって文字で表現されたような複雑な世界にいて、どうして美少女のような守護神を作ったのかが不思議でした。ミケランジェロの雄々しい守護神のほうがずっと自然ではないかと思われました。ダンテの地獄や煉獄がイメージされるような世界だからこそ美少女のような姿を望んだのかもしれませんが、その一方では、ドナテッロは、娼婦姿のマグダラのマリアをも作っています。映画のダビンチ・コードではキリストの妻だったマグダラのマリアを娼婦に仕立て上げたのはキリスト教界の陰謀だったとみなしているようでしたが、ドナテッロはどのような気持ちで作ったのでしょうか。ただの娼婦とは思われない、力強い気高さのようなものが感じられました。人間の脳に埋め込まれた経験も、生まれてからの個人的経験も、複雑で、単純には表現できないということなのかもしれませんし、だからこそ単純な表現に惹かれたりもするのかもしれません。

しかし、私はまだ写真でしかドナテッロの作品を見ていません。実際にみると評価も違ってくるのかもしれません。本物と写真ではずいぶん違うと思うようになったのは、芸術の森で、レームブルックの人物像、特に「母と子」の像をみてからのことです。レームブルックのものに比べると常設されている人物像は石のかたまりでしかないようにみえました。見つめ合う母と子は離れていながらひとつになっていました。信頼の根元をみたような気がしました。金融機関の信頼について考えているときでしたので衝撃的でした。どこからみても限りない優しさでいっぱいでした。

銃弾を受けて「くずおれる男」も印象的でしたが、優しすぎるレームブルックには戦争（第1次世界大戦）という環境は生きにくいものだったのでしょうか、あるいは芸術家のサガなののでしょうか、どちらでもあったのでしょうか、自ら命を絶つこととなります。スタジオ「ジブリ」も戦争で心を病んだハウルを主人公にした映画を作っていましたが、「ジブリ」のプロデューサーが常に考えているのは「今」を組み込むことだそうです。戦争は、しばらくのあいだは、「今」であり続けるのかもしれません。

ドナテッロがどんな人物だったのかも気になるところです。メディチのコジ

モと同じように、天国も地獄も煉獄も意識しながら、持続的成長をめざすタイプだったのでしょうか。よく目にするコジモの絵は遠くを見つめていて、まるで動揺がないかのようですが、心の中は絶えず揺れ動いていたに違いありません。10年にも及ぶ国外追放を経験したことも影響しているのかもしれませんが、普通の人とは違う広がりで様々な具体的戦略が浮かんでくる人物だったようです。松下幸之助は、部下がコスト削減に悩んでいたとき、もっと大きく動かすことを考えれば、もっとコストを削減することができる、と言ったそうです。そういうスケールの大きさが地獄に堕ちるのを防いでくれるのかもしれませんが、環境が悪いときに辛抱できれば、そのうち環境が好転して幸福をもたらしてくれる、ということもあるでしょう。松下電気がかつてないほどの苦境に陥り、中村新社長に再興を託した、ちょうどその時期に書いた「都市銀行のガバナンス」で私は、松下電器がどうなるかが日本の今後を占う材料になると書きましたが、中村社長は松下電器が地獄に堕ちるのをしっかりと食い止めるのに成功したようです。中村社長は派手なアジテーション家ではないようです。表面的にはどちらかといえば静かな人のようにみえます。しかし、神様の松下幸之助と戦って松下電器を救ったのですから、たいへんな精神力の持ち主なのでしょう。レームブルックが経験した重圧と比較することはできないのかもしれませんが、たいへんな重圧だったに違いありません。北海道銀行の藤田頭取とともに私には忘れられない人物の一人です。トヨタやキャノンを大きく飛躍させた経営者と同じように、道銀や松下電器を没落から救った経営者をも、歴史は高く評価することになるでしょう。死を選んだレームブルックも魅力的な人物ですが、それは芸術家だからです。経営者にはなれない人。

・カルロス・ゴーン

カルロス・ゴーンが2005年1月31日号の「日経ビジネス」で日産が抱えていた問題を次の5つに整理していました。利益志向の乏しさ、顧客志向の乏しさ、危機感の欠如、部門や組織を越えた連携の欠如、ビジョンの不明確さ。

商品であろうとサービスであろうと、売れなければ企業は成り立たないので、もちろん顧客は大切です。日本には「お客様は神様です」という言葉もあります。にもかかわらず、ゴーンがこのように言うのは日産がマーケットイン型の企業よりもプロダクトアウト型の企業になっていたからかもしれません。

利益がでなければ企業は存続できないわけですから、利益志向が乏しいというのはとんでもないことのように思われますが、そうでもありません。日本の企業は終身雇用を維持するために利益率の低い部門を存続させてきました。それどころか、収益性が低くても雇用を確保するための部門を新たに作るような

こともしてきました。それが忠誠心を生み出して企業の競争力になってきたからです。だから、うまくワークしていたら、ゴーンの指摘は正しいとは言えないことになります。

日本人は部門に壁を作って閉じこもりたがる、という指摘はソニーの出井CEOも強調していました。それでは人とその頭の中にある情報が十分に生かされないし、競争意識も生まれない、ということなのでしょう。

ビジョンが不明確なのは戦略として具体化されていないからです。ビジョンを戦略にまで具体化し、危機感をもって取り組まないと競争には勝てないはずですが、作れば売れるという環境が売るための戦略を必要としなかったのでしょう。技術があれば製品は作れるが、デザインがなければ商品にはならない、という言葉はどこかで聞きましたが、そういうこともありそうです。

ここにきて社内の人材育成が重要になってきたとも言っていますが、改めてゴーンが強調したのは、これまでの改革を慣行として定着させたい、ということがあったのかもしれない。

それぞれの局面での的確な指示を簡潔な言葉で出すことができるという点で、ゴーンという人は非常に優れているようです。当然、迷いはあるのですが、指示するときはずっと明確で、誰にでも分かる言葉で表現しようとしているようです。このへんが学者と違うところです。学者には簡単なことを難しく言いたがる場所があります。必要もないときに、自分でもよくわからない場合は特に、屁理屈を言って煙に巻こうとする傾向があるようです。ゴーンは言っています。「人は実践から学ぶ」、「仕事を通じて部下に教える」。日本人が好きな言葉で言えば、現場主義ということでしょう。ゴーンが日本で学んだことなのでしょう。

ゴーンはウェルチのGEからも学んだと言っていますが、そのウェルチは日本から学びました。彼は「現実を直視せよ」と言い続け、CEO時代の前半と後半で戦略を大きく転換させました。前半はトップダウンで従業員を入れ替えましたが、後半はボトムアップを強調し、従業員を教育しようとした。ウェルチに関する本をぜひ読んでほしいが、暗記は絶対にいけない、と学生にはいつも言っています。GEを取り巻く環境の変化と関連させてウェルチの考えを理解するように努力しないと、批判ばかりしたくなってきます。

ウェルチもゴーンも、従業員には怖い存在だ、と認識しているようです。「やさしいだけ」というのではリーダーはつとまらないのでしょう。ウェルチは「タフになれ」という言葉をよく使っています。もちろん、精神的に。人を助けることは人を傷つけることでもあります。助けるだけ、ということは、今の社会では難しいようです。みんなを助けるかのようなポーズを取りたがる人は実際には正反対の行動を取る場合が少なくないようです。「社会主義国」は、みんな

なが良くなる社会を創ると宣言しながら、圧倒的多数の人間を苦しめ、多くの人間を殺しました。「現実から乖離した理想を信じてはならない」、これが「社会主義国」の実験が残した大きな教訓です。理想と現実を調和させるのはとても難しいことで、理解されないことも多いのですが、それでも追求せよ、と2人の経営者は言っています。すべての従業員がそうあってほしい、と考えています。だから、教育が必要だということにもなるわけです。

しかし、彼らが賞賛されるのは成功したからです。失敗していたら、とんでもない人ということになっていたでしょう。普通の人ではないのです。誰もがウェルチやゴーンになれるわけではありません。努力や才能も必要だったでしょうが、それ以上に幸運も必要だったに違いありません。

ゴーンの次の言葉もしっかり考えなければならないのではないかと、思いました。

「マネジメントに慎ましきは必須です。成り金のごとく振る舞ってはならないのです。」

・鬼手仏心

竹中大臣が大手銀行の不良債権処理を厳しく迫ったとき、当時の奥田経団連会長はこの言葉を使って論評していました。経営者というものは常に厳しい選択を迫られるのでしょう。どれを選択しても誰かを傷つけることになるのが社会です。しかし、仏のような心で臨むかどうかで大きな違いが出てきそうです。ジャック・ウェルチは、タフになれ、と言いつけましたが、もう一步踏み込んだ表現だとも言えそうです。

以上