

日本史に学ぶ

リーダーが
嫌になった時に
読む本

The Ultimate Guide for Leaders
Who Got Tired of Taking Leadership:
What You Can Learn from Japanese History

加来耕三

Kaku Kouzou

はじめに

リーダーにも、さまざまな型タイプがある

かつて歴史学を学んだ恩師・勝部眞長かつべ みたけ（お茶の水女子大学名誉教授）に、リーダーシップの資質について、尋ねたことがあります。

勝部は経営者の集いのみならず、全国の警察や消防、自衛隊、青年海外協力隊などでも、リーダーシップの講義や講演を行う、この道の専門家として知られた先達せんだつでした。

師は、『Military Leadership』というアメリカの文献を例に、リーダーの資質について、「日々の行動を通して、部下から尊敬と信頼と、自発的服従および誠実な協力を得られるすぐれた人物のことだ」と定義されました。

なるほど、とうなずきつつ、これを聞いてわが身を省みた瞬間、筆者は「あ、こりやダメだ」と自らはラチ外だ、と思ったものです。「令和」の前の「平成」、さらにその一つ前の、「昭和」の五十年代のことでした。

ただ、言葉をついで勝部は、「人格にもさまざまな型タイプがあるからね」とも言及してくれました。

そのおりには、この言葉の重要性が解わからなかつたのですが、筆者自身がリーダーシップについて著述するようになり、経営者の集いや官庁、地方自治体で講演するようになって、ようやく師の言葉が持つ大きな意味が理解できるようになりました。

歴史学の命題の一つに、「歴史における個人の役割を考える」というのがあり、リーダーシップはこの観点からも極めて大切なテーマなのですが、リーダーに求められる条件には、その実、時代や国による差異がないのです。

例えば、日本の旧陸軍では、統御リイグレスⅡ「武人の徳操(不変の道徳心)」として、「才智」「公正」「忠君愛国の至誠」「慈愛」「宏量こうりょう」(度量が広いこと)、「率先躬行きゆうこう」(人の先に立って実践すること)、「威厳」「意志鞏固きようこ」(しつかりして揺るがないこと)、「勇断」を挙げていました。

同様に、昨今のリーダーシップに関する本から、アトランダム(手当たり次第)に必須の単語を拾ってみると、「態度」「勇気」「決断力」「信頼性」「忍耐力」「熱意」「積極性」「誠実」「判断力」「公正」「知識」「忠誠心」「私心のないこと」などが挙がってきます。

これらを見比べますと、求められるリーダーシップに大差のないこと、時代によって異

なるものではないことが、知れるかと思えます。

度重なる震災やコロナ禍を経験しても、勇気と決断力、経験豊かなリーダーは重要で、その場にいたかどうかで局面は好転もし、奈落ならくの底に突き落とされることにもなりました。

危急存亡ききゆうそんぼうの瞬間に、その手綱たづなをとらなければならぬ有力な一個人の出現は、数年、あるいは数代にもわたる政局をしばしば一変させている。一人の天才と決断とは、さし迫った破局を数世紀後にくりのべたことしばしばであつて、しかも彼なくしてはそれは当然起るべき破局であつた。その反対に意志薄弱で優柔不断な一個人が、不幸をみずから招きよせたり、早めたりしたことも珍しくない。しかもそれは彼なかりせば起こらなかつたかも知れないし、少なくとも長引かせるようなことはなかつたのである。

〔勝部眞長著『統率の原理と心術』〕

これは、現代の日本——コロナ禍の中での感慨を述べたものではありません。

第一次世界大戦時の、イギリスの政治家ロイド・ジョージが、その著書『世界大戦回顧録』の中で、ときの外務大臣エドワード・グレー卿を挙げて論じたものでした。

リーダーに求められる資質や能力は変わることがないのに、「昭和」と「令和」を比べても、リーダーシップに大きな雰囲気の違いが認められます。筆者はこれこそ、「人格の型」^{タイプ}が変わったのではないかと考えました。

「令和」はリーダーが嫌々リーダーになる時代

そもそも、「令和」の昨今、自らリーダーを志願し、人格高潔^{こうけつ}で完璧なまでの統御を行える有能な人が、どれほどいるのでしょうか。

教育制度が大きく変わり、「昭和」と「平成」「令和」では家庭環境も全く変わってしまいました。「昭和」の戦前には、軍服に体を合わせるように、理想的リーダーシップを身につけるべく、懸命にこれを施して、定められた条件を体得するという英才教育がありました。

ですが、戦後の「昭和」はそれらをことごとく否定した中で、新しい型のリーダーを（とくに経済界に）誕生させました。

にもかかわらず、「平成」を濾過^{ろか}して誕生した「令和」には、「昭和」の戦後に出現した型^{タイプ}のリーダーに、匹敵する人物が登場してきません。

筆者は、リーダーがいなくなったのではなく、登場しているものの、多くの人々はその「人格」をいまだ「昭和」の残像を引きずっているがために、見えないでいる、あるいは認められないでいるのではないかと疑ってきました。

もう、「率先垂範」型の、難しいチーム統率に自ら挑み、それを本懐とするような「人格の型」のリーダーが、日本にはいないのかもしれませんが。

いわば、好むと好まざるとにかかわらず、各々のリーダーの地位にあげられてしまった人々、本人は決してなりたくてリーダーになったのではない、と心の内ではグチをこぼしているような、嫌々リーダーを引き受けた人々こそが、実は「令和」のリーダー＝「人格の型」ではないかと、と筆者は思うのです。

角度を変えて歴史の世界をふり返ってみますと、これまでとは違った、「令和」に活かせるリーダーシップの類型が、数多く秘宝されているように思われます。

例えば、鎌倉幕府の二代執権となった北条義時——彼は幕府創業者の源頼朝の、今でいえばオーナー企業の秘書室長でした。社長の後方にあつて裏方をやっていたのですが、頼朝が急死（五十三歳）。十三人の重役でなんとか幕府をまわそうとしたものの、十三人の中から権力を握ったのが、自分の父・時政（今でいえば実力派執行役員）でした。

ところが、彼が暴走を始め、幕府の存続が危うくなり、周囲から推された義時は、執権の座につくことになりました。

彼は決して、自ら望んでリーダーになりたい、などと志した人ではありませんでした。なにしろ嫡兄宗時むねときが戦死したあと、「江間」えま姓で分家させられ、北条家から出されているほどです。

どちらかといえば影の薄い、実務畑の人で、カリスマ性など皆無といつてよかつたと思います。その証左に、若い頃の逸話が何一つ、語られていないのですから。

嫌々、幕府のリーダーシップを執らされた義時ですが、朝廷を率いる後鳥羽上皇ごとうばじょうこう（第八十二代天皇）の討幕挙兵——承久じやうきゆうの乱では朝廷に弓を引いて勝利するという、奇跡のようなりリーダーシップを発揮しました。

そういえば義時は、鴨長明かものちやうめいと同時代を生きた人でもあり、昨今のコロナ禍と比較し得る日本史上屈指の養和やうわの飢饉うけ＝長明の『方丈記』ほうじょうきで描かれた阿鼻叫喚あびきょうかんを、二十代で経験していました。時代も、酷似している気がします。

本書はリーダーになった人が、嫌になった時に読んでいただくことをテーマに、すでにリーダーの地位についておられる方の中で、わが身を省みて、柄ではない、と日々、悩ん

でおられる方、あるいは、これからリーダーのイスに、無理やり座らされようとされている方には、ぜひ、ご一読いただければと考えました。

かならずや、歴史の叡智＝意外な人物の真相が、読者の参考となるに違いありません。本書は読者の理解を高めていただくべく、友人の作家・佐野裕ゆたか氏の質問に、歴史上の人物と事件を筆者が答える口述筆記の形をとりました。

一応の区分、目安を各章立てで設けてみました。目次を参照いただいで、読者あなたの気持ちがあ動いた章から、読み始めていただければと思います。

最後になりましたが、既刊の『日本史に学ぶ一流の気くばり』『心をつかむ文章は日本史に学ぶ』『日本史に学ぶ成功者たちの勉強法』につづいて、四冊目の執筆の機会を与えてくださいました、クロスメディア・パブリッシングの坂口雄一朗氏、読者の理解を助けるべく、種々のアドバイスをもらった歴史研究家の井手窪剛氏（『歴史研究』編集長）、岡本あゆ美さんに、この場を借りて感謝申し上げます。

令和三年 神無月の吉日 東京・練馬の羽沢にて

加来耕三

日本史に学ぶ
リーダーが
嫌になった時に
読む本

目次

CONTENTS

第一章 リーダーが嫌になった時の考え方

嫌になった時の考え方 ①

18 迷ったら逃げよう

リーダー…木戸孝允、織田信長

嫌になった時の考え方 ②

26 まず、は悪い流れを止める

リーダー…五代友厚

嫌になった時の考え方 ③

32 もっと上司を頼るべし

リーダー…九鬼嘉隆

嫌になった時の考え方 ④

38 得意なことだけやればいい

リーダー…上杉謙信

嫌になった時の考え方 ⑤

42 負けても卑屈にならない

リーダー…立花宗茂

嫌になった時の考え方 ⑥

50 顔に出さない方がいい

リーダー…源頼朝

失敗したリーダー①
逃げずに死んだリーダーたち

リーダー…久坂玄瑞、楠木正成

第二章

トラブルがつづいた時の対処法

62
トラブル対処法①
力を抜くべし

リーダー…竹中半兵衛

72
トラブル対処法③
柔らかく考える

リーダー…洪沢栄一

66
トラブル対処法②
慌てない

リーダー…東郷平八郎

78
トラブル対処法④
簡単にあきらめない

リーダー…武田信玄、織田信長

82

トラブル対処法 ⑤

奥の手（ハツタリ）をかます

リーダー…源頼朝

88

トラブル対処法 ⑥

私利私欲を捨てる

リーダー…坂本龍馬

92

トラブル対処法 ⑦

厳しい現実を正直に伝える

リーダー…柴田勝家

96

トラブル対処法 ⑧

反省するところは反省する

リーダー…徳川家康、伊達政宗

104

トラブル対処法 ⑨

念入りにシミュレーションする

リーダー…島津斉彬

108

トラブル対処法 ⑩

先人に学ぶ

リーダー…北条義時

114

史
日本
コラム

失敗したリーダー ②
独断専行して失敗した

リーダー…日高壮之丞

第二章 コミュニケーションの取り方を変えてみる

コミュニケーションの取り方 ①

120 余計なことをいわない

リーダー…東郷平八郎

コミュニケーションの取り方 ④

136 場を和ませる

リーダー…西郷隆盛

コミュニケーションの取り方 ②

124 バカに見せる

リーダー…毛利敬親、大山巖

コミュニケーションの取り方 ⑤

140 しやべらない

リーダー…織田信長、上杉謙信

コミュニケーションの取り方 ③

130 部下のわがままを受け入れる

リーダー…孟嘗君

コミュニケーションの取り方 ⑥

144 部下を頼る

リーダー…源頼朝

147

史
日本
コラム

失敗したリーダー ③

先代と張り合って失敗した

リーダー…武田勝頼

第四章

部下のマネジメントに悩んだ時は……

部下のマネジメント

①

152 弱さを隠さない

リーダー…足利尊氏

部下のマネジメント

④

170 明るい未来を示す

リーダー…織田信長、豊臣秀吉

部下のマネジメント

②

158 信じて、任せる

リーダー…西郷従道、伊庭貞剛

部下のマネジメント

⑤

176 部下を引き上げる

リーダー…山縣有朋

部下のマネジメント

③

166 部下に感謝する

リーダー…豊臣秀吉

部下のマネジメント

⑥

182 最前線で戦う

リーダー…蒲生氏郷

189

史
日本
コラム

失敗したリーダー④
ルールは非常時に役立たない

リーダー…新撰組

第五章

責任の取り方、引き際の決め方

194 責任の取り方 一

自分の功を捨てる

リーダー…勝海舟、山田方谷、島村速雄

208 責任の取り方 二

次につなげる

リーダー…徳川秀忠、徳川慶喜

202 責任の取り方 三

辞めることを前提にする

リーダー…徳川家康、伊庭貞剛

216 責任の取り方 四

現実を直視する

リーダー…小林虎三郎

221

史
コラム

失敗したリーダー 五

「大義名分」は諸刃の剣

リーダー…河井継之助

第六章 自分との向き合い方

自分との向き合い方 一

228 悩んだら座禅を組む

リーダー…上杉謙信、山岡鉄舟

自分との向き合い方 二

238 もっと小心であれ

リーダー…立花宗茂、上杉鷹山

自分との向き合い方 三

234 もっと自分を信じる

リーダー…北条政子

自分との向き合い方 四

244 劣等感に向き合おう

リーダー…徳川吉宗、高杉晋作

250

日本史
コラム

失敗したリーダー 六八

落としどころを事前に決めなかった

リーダー…阿部正弘