

～人物像に迫る～ 西郷どんに学ぶリーダーの要件

有限会社研修設計 代表取締役 池田 元

今年の大河ドラマは「西郷どん」。主役の西郷隆盛役を新進気鋭の俳優・鈴木亮平が好演しています。西郷隆盛とは、どのような人物だったのでしょうか。ここでは、その人柄とリーダーとしての彼の行動について述べたいと思います。

西郷は1828年12月、薩摩藩の下級武士の家に生まれました。

勝海舟の4歳年下、坂本龍馬の2歳下、大久保利通の2歳上になります。身長が180センチ近く、体重が108キロもある大男でした。

顔立ちも、造作が大きく立派で、特に黒目が印象に残ったと言いますから、まっすぐ相手の目を見る修練をしていたと思われる。龍馬の人物評に、「大きく打てば大きく響き、小さく打てば小さく響く」とありますから、自分から口火を切る人ではなく、まず相手の言わんとすることを見極めてから、自分が答えるようにしていたのでしょう。

礼儀正しい人で、客が書生でもきちんと袴に着替えてから会ったとのこと。堂々とした体格から連想すると、声もずいぶん大きく野太かったように思われがちですが、実際には普通の声で、ごく穏やかに喋ったようです。

西郷の生涯の偉業から考えると、見た目も一体どんな怪物であったのかと想像しがちですが、本当のところは、大きく他人と異なった部分のない、むしろ中庸であることを心掛けていた、常識人だと考えて良いでしょう。

足で築いたネットワーク

良いリーダーとなるには、まず人間関係の達人でなければなりません。薩摩藩には、武士特有の「郷中教育」というものがありました。6歳から25歳まで年齢別で、三段階に分けたグループに所属し、寝食を共にして、文武両道の基礎を学ぶのです。ボーイスカウトの薩摩版と例えれば、わかりやすいでしょうか。11歳のとき、ほか

の郷中との喧嘩が起き、仲裁に入った彼は、腕の筋を斬られてしまいます。以後、刀槍が握れなくなった彼は、相撲に精進するのですが、小学生くらいの年齢のときから、喧嘩する側ではなくて、仲裁する側であったことがわかります。彼が18歳の時に、正式に郷中の二才頭にせがしらとなり、大久保利通や村田新八といった莫逆ぼくぎやくの友を得ます。

次に良きリーダーは、自分が人間関係のネットワークの核となる努力をします。西郷は相当な読書家で、朱子の「近思録」を輪読する会を自分が中心者となって作っています。この会が、後の精忠組の前身となり、精忠組の面々が薩摩の藩論をまとめ上げて、西郷を維新の立役者に押し上げていくのです。

人間関係の中心にいるには、常に自己を研ぎ、修める必要があります。彼は、机上の学問だけでなく、農政指導を担当する役人になったときには、農民に交じって現場を視察します。そのとき書いた建白書に目を止めた藩主、島津斉彬に登用されて、諸藩の重役や志士たちと幅広く交際するようになりました。

斉彬の後ろ盾があつての事でしょうが、西郷が人脈を拡大する際に取った方法は、直接会いに行くことです。すなわち、足で築いたネットワークだと言えます。

この時会った人々は藤田東湖、武田耕雲斎、橋本左内、長岡監物、中根雪江、月照、平野国臣ら錚々たるメンバーで、そのつながりから後日、勝海舟、坂本龍馬、木戸孝允、板垣退助らへと広がっていきます。いずれも維新前けんかんのことですから、明治政府の顯官けんかんとしてではなく、人と人との対等な出会いでした。

一方で、斉彬の養女・篤姫が、将軍家定に興入れするとき、嫁入り道具の買い付け担当になり、商人との交渉もしています。どんな仕事にも、全力で取り組んでいたことがわかります。

こうした真剣な生き方は、リーダーとしての指導力を身につけるための修練にもなりました。

指導力とは周囲を指し導く力です。上下ともに混迷を極めていた幕末において、日本の進むべき道を見通していた人物はごくわずかです。その少ない一人が西郷でした。

彼のビジョンの根底に流れるのは、上述の「近思録」、王陽明の「伝習録」、そして佐藤一斎の「言志四録」などの教えです。朱子学も陽明学も、読んでみますと、極めてエキセントリックな内容で、非常にピュアな教えです。そのため、本家の中国では、その思想が迫害された時期があります。

また、言志四録は西郷のお気に入り、書写までして持ち歩いていたそうですから、内心にほとぼしる熱情を言語化してくれた良書として、強い思い入れが西郷にはあったようです。いずれの書も、彼の骨格となりました。

このあと、彼の人生は暗転します。主君斉彬の急逝に伴って、ただ単に失脚しただけでなく、罪人として扱われ、二度に渡る島流しを経験するのですが、どんな辛酸を嘗めても決して節を屈することがなかったのは、学問による心の鍛錬のお蔭でした。

やがて時期が来て、西郷は藩から呼び戻され、重役に復帰しますが、復帰してわずか4年のうちに、禁門の変から函館戦争までの国内を二分する戦いに連戦連勝し、維新回天の偉業を成し遂げたのでした。

現代経営者にも息づく遺訓

良きリーダーは、全てに優先順をつけて、物事にあたります。

優先順でそれまで前にいたのに、後ろに回されたほうから見ると、リーダーから切り捨てられたように感じる面もありますが、世の中はそう単純なものではありません。

西郷が優先順を下げたのは、まず攘夷派、次が長州藩、それから一転して幕府ということになります。人の上に立つ者が八方美人では、結局、何一つ断行できないのです。勝つためには將軍慶喜の切腹さえ要求する、西郷という人は、必要であれば、鬼にもなれる人であったことがわかります。

余談になりますが、征韓論下野後の西郷は、自分自身を切り捨てたようにさえ思えます。彼

は、1877年9月、維新を成し遂げてからわずか10年のち、西南戦争を引き起こして命を落としますが、作戦会議にほとんど参加せず、参加しても発言した記録がないところを見ると、初めから新政府軍に勝つ気がなかったのではないかと疑わせるのです。

西郷自身が陣頭指揮を執り、もしも新政府軍に長期戦を挑んでいたら、戦局はどうなっていたかわかりません。当時は、新政府内部でさえ一枚岩だとは言えず、まだまだ日本は不安定な時代だったのです。

最後に、良きリーダーには、長期的な戦略眼がなければいけないと申し上げます。

「南洲翁遺訓」という本があります。

戊辰戦争の後期、新政府軍と戦って敗れた荘内藩に対して、西郷は極めて寛大な処置を命じました。降伏の手続きが終わると上座から下座に移り、荘内藩の酒井候を上座に座らせて、心中、お察し申し上げると述べたそうです。

その態度に感激した荘内藩士らが、下野後の西郷を薩摩まで追いかけて、直接本人の教えを聞き書きしました。それをまとめて出版したのが「南洲翁遺訓」です。

ここには、政治のあり方、国家経営、外交、そして人としてどう生きるか、という教訓などが説かれています。

その第21条には、「講学の道は敬天愛人を目的とし、身を修するに克己を持って終始せよ」とありますように、敬天愛人を第一に、自分に厳しくあれとのみ説かれていて、すでに尊王とか攘夷といった、ひと昔前の言葉はありません。事実、南洲翁遺訓は、京セラの稲盛名誉会長はじめ現代経営者にも広く愛読され、経営の実践の場でも息づいております。

「南洲翁遺訓」に書かれたことこそが、後進に指し示したかった、今後の戦略なのでしょう。人は、大局に立てと叫ぶ西郷の声が聞こえてきそうです。

敵味方の垣根を越えて慕われたリーダー、それが西郷隆盛という人物でした。