

話題の映画と小説に学ぶ

上司と部下の理想像と反面教師

大槻裕志 ● 現代経営技術研究所主任研究員

上司の言動に部下はどう感じ、いかに反応するか。優れた映画や小説は、上司、部下、その関係のあり方を考えるうえで格好の「教科書」だ。日本人が主人公の作品を使って考察する。

映画「硫黄島からの手紙」で描かれた栗林忠道中将は、普遍的な意味で上司のロールモデルだ。

彼は、決戦の八カ月前に硫黄島に赴任するが、以前から任務に就いている下士官は、彼の指揮に反発する。海岸線で米軍を迎え撃つのではなく、地下壕を掘り、それを張り巡らして上陸してくる米軍と持久戦を戦い抜くという栗林の作戦に、部下は吐き捨てるように迫る。「洞窟掘りなどムダです。閣下、艦隊からの援護なくしてこの島は五日と持ちません。潔く戦って散るべきです」。

だが、栗林は「潔く戦って散る」という考えを戒めるように言い切る。「われわれはこの島を死守しなければなりません。最後の兵に至るまでです。われわれの子どもらが日本で一日でも長く安泰に暮らせるなら、われわれがこの島を守る一日には意味があるのです」。

また、最後の総攻撃で、自ら先頭に立つ栗林は、こう檄を飛ばす。「本土のため、祖国のため、われわれは最後の兵になろうとも、おのおの一〇人の敵を倒すまで死ぬことは禁ずる。生きて祖国の地を踏めることなきを覚悟せよ」

本

土からの命令は、「硫黄島の死守」であつただろう。しかし、それは漠としたスローガンにすぎず、死と向き合っている兵士にとっては、なにも言っていないに等しい。

そこで、硫黄島の死守という軍の指示を、栗林は「一日でも長く米軍をこの島にとどまらせて、われわれの子どもらが日本で一日でも長く安泰に暮らせるようにしよう」と表現したのだ。これは栗林が自ら再創造した使命であり、部下の兵士たちの心のよすがになる目標設定である。

三六日間戦い続け、米軍に日本

軍を上回る損害を与えた戦果は、作戦の合理性とともに、「二日でも長く敵を硫黄島にとどまらせよう」という兵士たちのモチベーションなくして、成し遂げられなかったはずだ。

今日のビジネスの現場でも、上層部からの方針がわかりづらかったり、意思決定が保留されたりすることはいくらかもある。そういうとき、上司のなかには、組織方針のあいまいさを嘆いたり、会社の意思決定の遅さを嘆いてみせたりする者がいる。

しかし、優れた上司は、たとえばあいまいな上位方針を受け取っても、自分たちが置かれた状況に則して判断し、明快な指示を出す。責任を担う場を掌握するために、使命、目標を自ら再創造するのである。部下はそういう上司についていく。

一方、反面教師となるのは、映画「金蝕蝕列島 呪縛」に出てくる佐々木相談役と重役たちの関係だ。もともとは学習心理学の言葉であ

る「条件付け」(Conditioning)がキーワードとなる。

悪しき条件付けからの解放に向けた部下の行動

この映画では、総会屋への不正融資事件で東京地検から強制捜査に踏み込まれた日の重役たちの狼狽ぶりを描写している。

舞台となる架空の都市銀行、朝日中央銀行(ACB)の重役たちは、元頭取で政界に太いパイプを持ち、暴君ネロと恐れられている佐々木に睨まれて、おろおろするばかり。佐々木その人こそが総会



©2006 WARNER BROS. ENTERTAINMENT INC.

硫黄島からの手紙

栗林中将は赴任早々、島全体を巡回。合理性と優しさを示し、兵士の心をつかむ

屋との関係をもたらし「元凶」なの
に、である。

誰も彼に辞任を要請しないどころか、頭取は佐々木から「辞めるな」と恫喝されて自らの進退の決断さえできない。

「硫黄島からの手紙」の中では、「玉碎は許さん」という栗林の命令に背いて摺鉢山の指揮官は、兵士たちに自決を命じる。次々に兵士が倒れていく。胸が痛むシーンだが、敗北を悟ると即座に玉碎するという行動様式は、軍による「条件付け」の帰結である。

「条件付け」とは、ある条件（環境）が出現すると、

自動的にある特定の反応を示すように行動をつくり上げることだ。

本

来的には、「条件付け」は基礎的なマネジメント手法である。上司は部下を条件付けようとする。「治工具は使ったら元の位置に戻せ」「電気設備の内部機構に手を入れる前に電源のスイッチを切り、プラグも抜け」「製品クレームを受けたら即座に

現場に向かえ」……。

これらは条件であり、それによって仕事の効率性、確実性、安全の確保等の効用が得られる。これは推進すべき条件付けである。

佐々木と重役たちのあいだにあるのは、上司と部下の一種の「条件付け」された服従関係である。重役たちは佐々木の命令には絶対服従するよう条件付けられている。映画だから極端に描いてあると思う観客もいるかもしれない。

しかし、このような現実には企業社会の至るところに存在するし、ある種の悪しき条件付けが企業文



©1999「金融腐蝕列島 呪縛」製作委員会

銀行の危機を前に部長や課長などのミドル層が自主的に再建策を考え、行動する

金融腐蝕列島 呪縛

化全体にまで拡大してしまっている会社もある。逆に言えば企業文化の変革とは、文化の中に存在する悪しき「条件付け」と戦うことなのである。

映画では、複数の中間管理職たちが自社の危機を前に自らの頭で考え、上司である佐々木に立ち向かい、総会屋呪縛から脱しようとして行動する。悪しき条件付け、悪しき上司と戦うことが、会社の存続につながっていく。

上司と部下の関係が、前向きな活力に転ずる最近の映画に、「フラガール」と「県庁の星」がある。

「フラガール」では、元ダンサーの平山まどかが、炭鉱の娘たちにフラダンスを教えることを通じて、自らがより多くを学び、人生を生き生きとさせていく。部下指導の原点だ。教える側こそが成長するのである。

ラストシーン近く、平山はこう言って彼女たちを舞台に送り出す。「今のあんたたちと一緒に踊りたい。心の底からそう思う。もう最高だね。」

「県庁の星」の舞台となるスーパーマーケットのように、派遣社員、契約社員、パート社員が、職場の大半を占め、彼らを部下に持つ上司がどんどん増えている。つづれそうなスーパ―をなんと

かするために自分が動こうと決めたパート社員が、県庁から出向派遣されているエリート職員に協力を求めてこう語りかける。

「あたし、あんなスーパ―でもあそこが好きなの。好きだから逃げちゃいけない」

パート社員らをいかに効率よく働かせるかだけではなく、彼らのこういう愛情やロイヤルティを上司はどう受け止め、どう生かしていくべきなのか。そういうことを真剣に考える段階を迎えている。

明快なコンセプトとぶれない行動が原則

今年三月に逝去された城山三郎氏の作品は、ビジネスにおける上司と部下の関係を考えるうえでの逸品が多い。

なかでも、「価格破壊」は疾走感と異様な迫力に溢れる作品だ。主人公の矢口は戦時中、フィリピンでルソン島で飢えて死線をさまよった体験を持つ。彼は自らを一度死んだ体と思い定め、捨て身の人生観を身にまとう。どんなときでも急いでおり、信号が赤でも構わず渡る。ひかれることはない、確信している。

そして、憑かれたように価格破壊に突っ走る。薬局から身を起し、価格維持を企てる薬メーカー

の包囲網を執念で突破しながら事業を拡大させ、やがてスーパーマーケットのアローを創業し、価格破壊をどんどん広げていく。時代は矢口の価格破壊を歓迎。アローは消費者の支持を得て店舗数を急拡大させていく。

矢口はコンセプトの人である。そして原理主義者でもある。コンセプトを明快にして、部下にコンセプトについてくることを求める。去る部下は引きとめない。アローに対抗して開店し、安売りを続けるオットーの役員になった元部下に無遠慮に言い放つ。本質論である。

「価格破壊は歓迎だ。だが、根拠のない安売りが本来続くはずがない」「うちはたたき売りや投売りとはちがう。安売りというより、安価で売れる体制をつくった。構造的な安値なのだ。つまり、破壊は破壊でも創造的な破壊といえる」

矢口は原理原則を絶対崩さない。シンバの現金問屋に食事に誘われると、「いくらの食事代を想定していたか」と問い詰め、食事に行かない代わりに、その食事代分だけ商品を値引いてくれと要求する。

旧友から、二人だけの内密にして家電の値引き品を引き取ってくれと頼まれても、「僕には仕入れ権限がない」と仕入れ部の担当者の

名前を教え、順番待ちして交渉するよう返事をする。会社のすみずみまで価格破壊のコンセプトを貫徹させて組織をつくり上げている。

矢口は厳しいが、ついていきやすい上司である。コンセプトを明快に立てて、それを押し通し、なにがあっても絶対にぶれない。そうであれば、部下は、この上司ならばこういう場面はこう意思決定するだろうということがきわめて明快に理解できる。コンセプトに則して行動する結果、目標に向かう組織の動き方は純化され、すごい結集力が発揮されるであろう。上司のリーダーシップの究極像を示している。

雄 気堂々では、明治維新以降の産業育成に最も貢献した経営者、渋沢栄一の「家来（つまり部下）ぶり」が痛快に描かれている。

農民にして尊王攘夷運動にのめり込んだ渋沢だが、中止した反乱計画が漏れて幕府に追われているところ、一橋慶喜（後の徳川慶喜）



©2006 BLACK DIAMONDS

フラガール

素人にダンスを伝授しただつ主人公だが、教え子の強い意志に心を動かされる

の重臣・平岡円四郎に拾われて武士になる。

渋沢は、なにかと機会を見つけでは建白（提案）したがる。平岡に召し抱えてもらうことが決まった途端、慶喜に建白させると要求して平岡をあきれさせる。

私たちは、上司と部下の関係において、上司はリーダー、部下はフォロワーという構図をつくりがちだが、渋沢にはまったくそれがなかった。身分が低かるうが、どんだん建白して社会を変えたがったのである。

渋沢の上司たちは、命を賭けた

日々を送っていた。実際、二人の上司、平岡と原市之進は暗殺されている。そういう日々を送りながらも、彼らは鷹揚である。渋沢はもちろん大きな器の持ち主であったが、一橋家の彼の上司たちの人材登用に賭ける情熱も大きかった。彼らは農民出の若者をフォロワーとしてではなく、リーダーとして扱った。建白魔ぶりをおもしろがり、それを採用して大きな仕事を与えて、昇進させていった。なによりも渋沢に、自分たちにはない輝きを見てそこを大事にした。「ふん、ふん」とぶつきらぼうな慶喜もまた渋沢の将来を案じ、彼が大きく育つように配慮している。慶喜によってフランスに渡る機会を与えられたからこそ、明治維新以降の渋沢があると言っても過言ではない。

再び部下を大きく育てる マネジメントの時代へ

実業界への貢献度を問うとき、徳川慶喜や平岡円四郎の名前を挙げる人はいない。しかし、渋沢栄一の活躍は、この二人による登用・育成なくしてはありえなかったのだから、二人は実業界への偉大な貢献者である。

過去およそ一〇年の全体傾向として、日本企業の指導層は厳しい

上司と部下のあり方を考えるうえで格好の“教科書”

骨のある上司と部下を描いた小説と映画

事業環境と戦いながら、自らがりーダーとして力を発揮することに必死であった。

今日、日本企業の人材状況を論じれば、各部門で特定のリーダーに過度に依存しているし、彼らの次を担う若手リーダー層が育って

いないと危機感を抱く会社が多くなっている。

今も昔も、結局、組織の発展は人材次第である。

時代が心の余裕を取り戻しつつあるなか、再び部下を大きく育てるマネジメントを重視するべき時

を迎えている。上司はリーダー、部下はフォロワーという陥りがちな構図を打破し、部下の中に自分と違う輝きを見つけ、彼をリーダーとして育てる度量が求められる。同時に、部下をリーダーに押し立て、上司はそれをうまくマネジ

BOOK 価格破壊

●城山三郎著、角川書店



フィリピンを戦場をさまよった矢口。一度は死んだ体と思い定め、捨て身の覚悟で、消費者に喜ばれる安売りを仕掛け、メーカー主導の価格形成に戦いを挑む。執筆時にはダイエーの故・中内功氏がモデルとうわさされた。1969年、580円

BOOK 雄気堂々 (上下巻)

●城山三郎著、新潮社



明治の実業界の巨人・渋沢栄一の評伝小説。農民の渋沢は尊王攘夷運動にのめり込むが挫折。一橋慶喜の家臣に登用されて武士に。明治新政府の大蔵省で活躍後、日本初の合資組織(株式会社)を興す。1973年、(上)620円、(下)660円

BOOK 高熱隧道

●吉村昭著、新潮社



4年あまりの歳月をかけて1940年11月に完工した昭和黒部第三発電所。岩盤最高温度165度という高熱地帯に隧道(トンネル)を掘るため多数の死者を出しながらも突き進む技師と作業員たちの戦いを描いた記録文学。1967年、420円

BOOK 二流の人

●坂口安吾著、『白痴・二流の人』(角川書店)所収



豊臣秀吉に恐れられ、徳川家康に警戒された知略家・黒田如水の生涯を描く。家康と石田三成の戦いの長期化を見込むが、関ヶ原決戦は1日で終結。天下取りの夢はあっけなくついに。安吾はこれを「茶番の惨さ」と結ぶ。1948年、525円

DVD 硫黄島からの手紙

●クリント・イーストウッド監督、ワーナー・ホーム・ビデオ



5日で制圧されると思われていた硫黄島決戦を日本軍は36日間戦い抜いた。部隊を率いた栗林中将(渡辺謙)と下級兵士・西郷(二宮和也)の視点を中心に終結までの日々が描かれる。2007年4月20日発売予定、特別版3980円

DVD フラガール

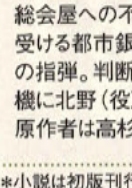
●李相日監督、ハビネット



閉山間近の常磐炭鉱。起死回生に会社はレジャー施設を構想。売り物はフラダンス。指導員・平山まどか(松雪泰子)と炭鉱の娘たちがフラダンスに賭ける情熱に街中が動かされていく。2007年3月16日発売、スタンダード版3990円

DVD 金融腐蝕列島 呪縛

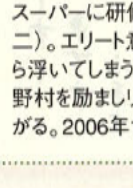
●原田眞人監督、角川エンタテインメント



総会屋への不正融資事件で東京地検の強制捜査を受ける都市銀行。検察からの狙い撃ちとマスコミからの指弾。判断力を喪失して混乱する経営陣。この危機に北野(役所広司)らミドルが決起し、改革を進める。原作者は高杉良氏。2000年11月23日発売、4935円

DVD 県庁の星

●西谷弘監督、東宝



スーパーに研修に来た県庁キャリア・野村聡(織田裕二)。エリート意識とは裏腹に実績が上がらず周囲から浮いてしまう。パート社員の二宮あき(柴咲コウ)が野村を励ましリストラ危機の同店を救うために立ち上がる。2006年10月27日発売、スタンダード版3990円

*小説は初版刊行年、映画はDVD発売日、価格は税込み

おおつき・ひろし／企業の経営幹部研修やリーダー育成の指導歴多数。主著に『行動綱領で創りだす新しい企業価値』(プレジデント社)。成蹊大学非常勤講師。

豊臣秀吉という巨大な上司を失った三成が、見えない未来に向かつて体を張って徳川家康への対抗勢力をまとめ上げていく姿を、坂口安吾は独自の視点で描き、高い評価を与えている。偉大な上司から自立を成し遂げる物語として読むと、元気がわく人も多いのではないだろうか。

「二流の人」(坂口安吾著)は、黒田如水が主人公の歴史小説であるが、石田三成も重要人物として登場する。

部技師の根津がトンネル内の大事故のあとに、作業員たちが見守るなかで、大量の死骸を淡々と片付け続ける場面の描写は圧巻だ。もし自分が根津の立場だったらというつもりで読んでみると、いろいろなものが見えてくる。

故

吉村昭氏の『高熱隧道』は、過酷な負荷を部下に課さざるをえない立場の方がたにお薦めしたい小説である。抑えた筆致ですさまじい現実を描いている。幹部技師の根津がトンネル内の大事故のあとに、作業員たちが見守るなかで、大量の死骸を淡々と片付け続ける場面の描写は圧巻だ。もし自分が根津の立場だったらというつもりで読んでみると、いろいろなものが見えてくる。

メントする。そういう分業関係のあり方をきちんと意識し、マネジメントの一つの技術として確立する努力を行なう時期にきている。