130 朝日新聞

LEADERS AS READER

リーダーたちの本棚 VOL.1

企画・制作 朝日新聞社広告局 広告特集

住友信託銀行取締役会長

高橋 温さん

たかはし　あつし

「人間の長い歴史の中で、普遍的な価値はそう大きくは変わっていないでしょう。大切なことは新奇さではなく、万人が漠然と思っていることを明晰な言葉にして、人を動かす力をもてるかどうか。ドラッカーの本にはその魅力があります」。トップリーダーたちに、愛読書や読書とのかかわりなどを聞くシリーズ第一回は、読書家として知られる住友信託銀行の高橋温会長にご登場を願った。

READING

若き日に光明与えたドラッカー

読書が人に与える意味というのは、成人する前と、成人してからでは少し違うのではないかと私は思います。

成人するまでは、読書は学校教育や友人との交流などと同様に、人間としての成長の糧となるべきものです。また、これは後に会社に入ってから上司に言われたことですが、人間は四十を過ぎると新しいジャンルの本に手が出なくなるものです。やはり吸収力のある若いうちに、興味の幅を広げておくことが大切なのではないでしょうか。新しい世界に触れる機会も多いはずですし、子供の頃から読む習慣をつけるということも大事です。

私の読書スタイルは乱読派で、その上気に入った作品に出会うとその作家の本を次々と読みたくなる性分でした。西洋文化への憧れもあり、翻訳物が特に好きでしたね。幼い頃はモーリス・ルブランの『ルパン』シリーズや、デュマの『巌窟王』に夢中になりました。

青年時代には小説をたくさん読みましたが、特に感銘をうけたのはヘミングウェーの『武器よさらば』。第1次大戦時の歴史的な事実を背景にした壮大さと、ロマンチックな物語に心を打たれました。

後年、再読の機会を得た時には、作品の深みを高校生だった自分がどれほど分かっていたかという思いも持ちましたが、多感な時代に読んでいたからこそ、いつまでも私の心に残る作品になったともいえると思います。

良書との出会いは成長の糧、そして生涯の指針となる。

人は自らの得意なことで何かを成し遂げたがるもの

成人してからの読書には、また別な意味があります。人間とは、放っておけば退化していくものです。自分の成長に役立つもの、進歩のヒントとなるものを自ら求めなくてはなりません。よい本に巡り会うことも、その重要なひとつです。

私にとっての一冊といえば、P・F・ドラッカーの『現代の経営』です。当時の私は入社3年目の若手社員で、働くことの意義といいますか、企業人としての自画像をまだつかめていませんでした。五里霧中で日々を過ごす中、偶然にも書店で手にとったのが本書であり、「企業とは社会の中核的存在」という定義に出会った時は、前途に光明を見いだした思いでした。今日に至るまでこの言葉は、銀行マンとしての自分の羅針盤となっています。

私が住友信託銀行に入社したのは65年。大量生産化とオートメーション化が産業界全体で進む中で、金融業も業務の効率化が求められていた時代です。

当初、私は仕事を単純な要素に細分化し、個々の働き手がそれを組み立てるようにすれば効率性は高まると思っていました。

しかしドラッカーによれば、「人は何かを、しかもかなりの何かを成し遂げたがる」ものです。人間を働きたがらないものと思うのは誤りであり、むしろ働く意欲を殺いでいるのは組織だと彼は説きました。単純な要素に人を当てはめず、複雑に統合された仕事を与え、得意を生かしながら働く意欲を持たせることで効率は上がる。

その考え方は日本よりも一足早く大量生産システムが発達したアメリカにおいて、その問題点を看破したドラッカーならではの考察でした。

マネジメントは時刻表ではない だからこそ挑戦しがいがある

私が社長に就任した98年当時、日本の金融界は大きな苦境に立たされ、銀行に対する風当たりは強いものでした。そのような時というのは、「昔はよかった」という声が出てくるものです。しかし懐古主義は問題の解決にはならない。そう思っていた私の心に響いたのも、経営者の役割は昨日の調和を取り戻すことでなく、「今日と違う明日を作ること」だというドラッカーの言葉でした。

またドラッカーは、「マネジメントは鉄道の時刻表ではない」とも言っています。お客様や従業員、株主のための短期的な利益と、社会と共に企業が持続していくための長期的な利益を共に追求するのが経営です。未来を見据えることは重要ですが、予測は外れることもあるでしょう。見えない部分があるからこそ経営は創造性に富み、人間性をかけて立ち向かうロマンがあると思います。（談）

LEADING

リーダーの経営哲学へつながる読書

高橋氏の読書体験の原点は、小学校の図書館にあった伝記本だ。キューリー夫人、エジソン、野口英世……。偉人たちへの興味からはぐくまれた人間への関心は、後年、「どんなリーダーも、他人のサポートがなければ情報も運も集まらない。だから人を大切にする」という氏の経営哲学へとつながった。

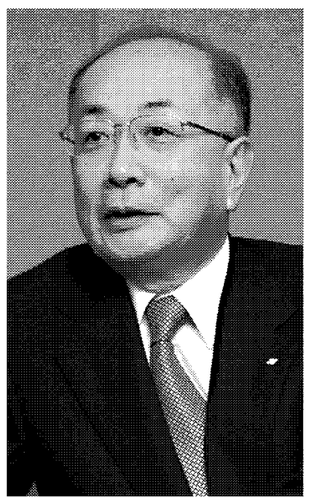
問題解決のための手軽なノウハウが重宝される昨今。高橋会長は金融を志す若い世代に、「今のような時代こそ未来論ばかりでなく、過去を知ることが重要」と語る。

「企業人として何かを得るためなら、日本の近代化に尽力した先人たちの伝記を選ぶのがよいでしょう。例えば渋沢栄一、広瀬宰平、豊田佐吉、松下幸之助。彼らは偉大な事業家や発明家であったのみならず、〈士農工商〉的な階層意識がまだ残っていた時代の中で、商人としての誇りを胸に日本の未来を切り開きました」

先人たちの足跡を知り歩むべき道を見つめる

なかでも、明治の激動期に住友の基礎を築いた広瀬宰平の伝記には大きな感銘を受けた。新政府の制度化で多くの商家が埋没していく中、大番頭の広瀬は目の前の課題をひとつひとつ解決しながら、住友を窮地から救ったという。

「住友が広瀬の時代から受け継いでいるのは、『信頼を大切にする』という一貫した伝統です。今日の金融をとりまく状況は、その価値が再認識される時代だと思います」



たかはし・あつし　1941年、岩手県出身。京都大学法学部卒。1965年住友信託銀行に入社。東京支店、新橋支店勤務等を経て、87年業務部長、91年に取締役。1998年、社長に就任。苦境が続いた金融業界にあって不良債権の処理を加速させ、2004年1月に公的資金を完済。財務体質への立て直しに成功した。2005年に会長に就任。

多読家ゆえに「好きな作家は」の問いに窮していた高橋氏が、最後に挙げたのは宮沢賢治の名。岩手県出身、盛岡一高卒の高橋氏にとって賢治は同郷の先輩。

特に好きなものとして挙げた一編の短歌は、少年時代を氏が過ごした岩手の風景が目に浮かぶようだ。

夜をこめて
硫黄(いおう)つみこし馬はいま
朝日にふかくものを思へり
賢治

（歌稿A　1917年（大正6年7月））

聞き手／広告局営業部長（金融担当）菅原智幸　構成／松身 茂　撮影／星野章

高橋温さんがすすめる5冊

「書とはどういう芸術か」（中公新書）石川九楊・著

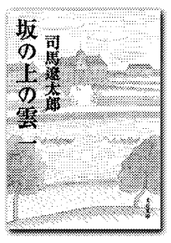
父の勧めで50代から書道を始めた高橋氏が、書の魅力を体系的に教えられたという本。石川氏は、書は筆触の芸術だと説く。「今も書を続けているのは本書のもつエネルギーのおかげです」

「マッカーサーの二千日」（中公文庫）袖井林二郎・著

最近読んだ一冊として挙げたマッカーサー日本占領時の実録。「アメリカ軍とはどういう組織か、政治と軍との関係などを理解するうえで有益。アメリカのプラグマティズムがうまく機能した時代状況を興味深く読みました」

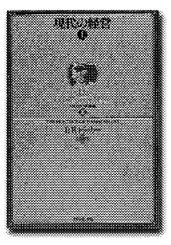
「チェーザレ・ボルジアあるいは優雅なる冷酷」（新潮文庫）塩野七生・著

イタリア統一の野望をいだいたチェーザレ・ボルジアの生涯を、塩野七生がつづるルネサンス期の傑作のひとつ。史実が人間の物語としていきいきと描かれていると高橋氏はいう。



「坂の上の雲」（文春文庫）司馬遼太郎・著

司馬遼太郎の代表作ともいえる長編歴史小説。司馬の歴史観に共鳴し、作品はどれも好きだという高橋氏だが、「初めてじっくり向き合ったのがこの作品、特に印象に残っています」



「現代の経営」（ダイヤモンド社）P.F.ドラッカー・著／上田惇生・訳

経営学者ピーター・ドラッカーが44歳の時に発表したマネジメントに関する古典的名著。初出は1954年だが、企業の目的を「顧客の創造」と定義した本書の価値は今日も失われていない。

幻冬舎 GENTOSHA 〒151-0051 東京都渋谷区千駄ヶ谷4-9-7 電話03-5411-6222/fax03-5411-6233
幻冬舎ホームページ http://www.gentosha.co.jp/ shop.gentosha http://www.gentosha.co.jp/shop/

エデンの園でイヴがかじった智恵の実、万有引力を発見したニュートンのリンゴ……
そして今、一人の百姓が人生を捧げてつくったリンゴが、人類の歴史を大きく変える。

そのリンゴは、甘いとか おいしいを超えて、 かつてなかった豊かで 優しい味がする。

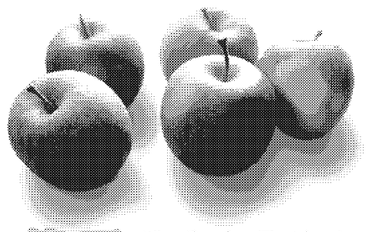
石川拓治 著
NHK「プロフェッショナル 仕事の流儀」制作班 監修

じわじわ 感動の輪が 広がって、 13万部 突破!

ひとつのものに狂えば、
いつか必ず答えに巡り合う。

奇跡のリンゴ

「絶対不可能」を覆した農家 木村秋則(あきのり)の記録



人が何かをなすためには、経験や知識を積み重ねる必要がある。
けれど人が真に新しい何かに挑むとき、
最大の壁になるのはその経験や知識なのだ。
木村はひとつ失敗をするたびに、ひとつの常識を捨てた。
そうして無垢の心でリンゴの木を
眺めることが出来るようになったのだ。

アポロ11号よりも、ライト兄弟よりも、
偉大な奇跡を成し遂げた男の物語。

1365円
（本体価格1300円）

生命力の由来に関わる
木村さんの発見。
それは、まさにコペルニクス的転回だ。
木村さんのリンゴは、
未来への叡智を与えてくれる
「智恵の果実」だ。
脳科学者 茂木健一郎

常識とは壊すためにある。
すべての偉大な達成は、
たった一人の人間の
孤独な熱狂と、
圧倒的努力から始まる。
その証明が、ここにある。
編集者 見城 徹