

第3章 秋山兄弟から学ぶ「実践力」

1. 日露戦争と秋山好古・真之

司馬遼太郎の名小説「坂の上の雲」は、伊予松山を舞台にした若者たちの交流から物語が始まる。主人公は「近代俳句の祖」正岡子規、そして日露戦争の勝利に大きく貢献した郷土の英雄、秋山好古・真之兄弟である。

兄の好古は、松山藩の藩校「明教館」に学び、陸軍大学校を経てフランスに留学。日露戦争では脆弱な日本騎兵を率い、世界最強を誇ったコサック騎兵を相手に奮戦し、日露最後の陸戦「奉天会戦」を勝利に導いた。日本騎兵を世界レベルに押し上げることに心血を注ぎ、後に「日本騎兵の父」と仰がれる人物である。弟の真之は、兄好古の援助を受け海軍兵学校に進学、鋭敏な頭脳をいかして海軍屈指の戦術家に成長する。日本海海戦時は、東郷平八郎率いる連合艦隊の首席参謀として、バルチック艦隊を迎え撃つ丁字戦法を練り上げたことはあまりにも有名である。

マネジメントのあらゆる局面においては、まず内なる資源と置かれた環境を把握した上で、明確なビジョンと戦略をもつことが必要である。次いでそのビジョンを行動に具現化し、実践、そして継続することが必要となる。第3章では、強固な志と実践力で各々の「坂の上の雲」を目指して、激動の明治を駆け抜けた秋山兄弟の行動様式から、そのエネルギーの源泉を探ってみたい。まず2人の足跡を辿り、後に小説「坂の上の雲」の描写に基づき、現代の私たちが学ぶことのできる規範を考えてみたい。

2. 秋山兄弟の足跡

(1) 秋山好古の経歴

1859年（安政6年）	松山中歩行町で秋山久敬の三男として誕生。幼名信三郎。8歳のとき藩校の明教館に入学。
1868年（明治元年）	徳川幕府崩壊。明治時代に入る。弟真之誕生。
1876年（明治9年）	名古屋師範附属小学校勤務
1877年（明治10年）	陸軍士官学校騎兵科に入校。担当士官寺内正毅の計らいで漢文のみの受験
1883年（明治16年）	騎兵中尉。陸軍大学校に入校。ドイツの高等軍事学を学ぶ
1887年（明治20年）	旧藩主、久松氏の補佐役としてフランスに私費留学。後官費となる。
1893年（明治26年）	陸軍騎兵第一大隊長。佐久間正節の長女多美と結婚。好古35歳。
1894年（明治27年）	日清戦争開戦。第一師団騎兵第一大隊長として敵情視察等に従事。
1896年（明治29年）	陸軍乗馬学校校長
1902年（明治35年）	陸軍少将
1904年（明治37年）	日露戦争開戦
1905年（明治38年）	黒溝台の戦い、奉天会戦においてコサック騎兵相手に奮戦

1909年（明治42年） 陸軍中将、近衛師団長
1916年（大正5年） 陸軍大将、陸軍教育總監
1924年（大正13年） 北予中学校（現松山北高等学校）校長に就任
1930年（昭和5年） 校長を辞任、11月死去（享年72歳）

（2）秋山真之の経歴

1868年（慶應4年） 秋山久敬の五男として誕生。幼名淳五郎。勝山中学では正岡子規の同窓。
1879年（明治12年） 松山中学へ入学
1883年（明治16年） 兄好古の招きで大学予備門を目指し上京
1886年（明治19年） 海軍兵学校に入校。明治23年に第17期を主席で卒業
1892年（明治25年） 海軍少尉
1894年（明治27年） 日清戦争に出征。軍艦「筑紫」の航海士として従軍。
1896年（明治29年） 海軍大尉。海軍軍令部謀報課員。
1897年（明治30年） アメリカに留学。マハン大佐に指示、戦略・戦術研究にあたる。
1898年（明治31年） 米西戦争を観戦武官として視察
1899年（明治32年） イギリス公使館付駐在武官として渡英。造船見学等。
1902年（明治35年） 海軍大学校戦術教官。戦略、戦術、戦務の講義。
1903年（明治36年） 宮内省御用掛稲生真履の三女季子と結婚。真之36歳。
1904年（明治37年） 海軍中佐。日露戦争に従軍、連合艦隊参謀として旗艦「三笠」で勤務
1905年（明治38年） 日本海海戦においてバルチック艦隊を撃破。受降の軍使として敵艦に赴く。
1916年（大正5年） 第2水雷戦隊司令官
1917年（大正6年） 海軍中将に昇進
1918年（大正7年） 2月小田原の知人（山下亀三郎）の別荘にて死去。（享年51歳）

3. 「坂の上の雲」から紐解くマネジメントの「実践力」

（1）幼少期、青春期の秋山兄弟

「食うため」に学んだ自立心旺盛な兄好古

- 「食うだけは、食わせる。それ以外のことは自分で何とかおし」というのが、平五郎久敬の子供たちへの口ぐせであった」 -

- 「信や、貧乏がいやなら、勉強をおし」 -

- この当時の好古にすれば、「あしは食うことを考えている」それだけであった。士族が没落したこんにち、伊予松山藩士族の三男坊としては、どのようにして世を渡ればひとなみに食えるかということだけが関心であった。 -

好古の父、平五郎は廃藩置県後、県庁から学務課の職員に採用されたものの家計は逼迫していた。

三男として生まれた好古は幼少期から生計を立てる手段として勉学に励み、官費で学べる師範学校を志した。父から手渡された3円で大阪に渡り、年齢を2歳ごまかしての師範学校受験であった。明治9年、大阪師範を卒業した好古は名古屋師範学校付属小学校の教壇に立つ。その際知り合う旧松山藩士、和久正辰氏の勧めで陸軍士官学校を受験することとなったのだ。

翌年の明治10年、好古は陸軍士官学校騎兵科に入校する。この士官学校への入校が、後に日本騎兵の育成発展に生涯を捧げる好古の、人生の大きな転機となったのである。騎兵を志すまでの好古は、当時の家庭環境から生まれた強い経済的な自立心、そしてその手段としての学問への探究心に常に満たされていたといえそうだ。

好奇心旺盛な腕白少年、真之

- 秋山の淳ほどわるいやつはいない。というのが近所の評判であった。他のこどもよりずっと小柄で、色が黒く、目が小気味いいほどに光っている。走るときは弾丸のように早く、犬も及ばなかった。このため近所の大人は真之のいたづらをこらしめようとしても、たれもうまくつかまえた者はいない。-

弟真之は幼少の頃から「手のつけられぬ餓鬼大将」として育った。あるとき、「煙火伝書」という書物をもとに、近所の子供たちを集めて花火の製造・打ち上げを強行、警察沙汰にもなった。この時真之は、原料の調達から製造の役割分担、巡查取締りからの逃避手段等の一切を指揮した。この逸話からも後に大戦術家へと成長を遂げる素養は天性のものであったことがうかがわれる。ただこの時だけは、普段おとなしい母親から短刀を手渡され、「私も死にます。おまえもこれで胸を突いてお死に」と叱られ、日頃の腕白ぶりを諭されたという。

腕白と並ぶ少年期の真之の特徴として、比類のない「好奇心」が挙げられる。特に幼少期から漢文の素読を行っていた真之の文学的才能は、幼馴染で後の俳句王正岡子規を凌ぐほどであったという。また、絵にも関心を持ち、真之少年の描く武者の風絵の腕前は、「秋山の風」とよばれ町中の評判になるほどだったそうだ。

後年、東郷平八郎をして「智謀湧くがごとし」と評された真之の知性は、幼少期からの漢詩や俳句、絵画など様々な分野への好奇心を下地に生まれたといえる。下記は、竹馬の友正岡子規の真之評。才能に富み、必ず大成するだろうと評している。

「此人才智多シ悲ラクハ仲間ニモ少シトスル所以ナリ必ス大ニナスヘシ」

<コメント>

リーダーの資質のひとつに「視野の広さ」が挙げられる。正しい判断、意思決定のもととなる大局的視野を身につけるには、常に様々な領域に関心を持ち探究し、己の知性を磨き続けることが必要である。

(2) 秋山兄弟を育んだ伊予松山の風土

- 「伊予松山というのは領内の地味が肥え、物実りがよく、気候は温暖で、しかも郊外には道後の温泉があり、すべてが駑蕩としているから、自然、ひとに戦闘心が薄い。この藩は、長州征伐でも負けた。負けてくやしがるよりも、謡がはやった」 -

- 学科でも訓練でも薩摩にまけるな。と真之は訓戒を垂れた。諸旧藩の出身者がそうであったように、この郷党ごとの団結は、要するに「薩藩海軍」への反撥ということもあったにちがいない。 -

真之が誕生した年、1868年の明治維新は伊予松山藩にとっても大きな出来事であった。当時の伊予藩主久松氏は、徳川家康の異父弟を家祖としているため、戊辰戦争では必然的に幕府側として参加した。長州征伐では官軍との戦いに敗れ、その後佐幕派として深刻な藩財政を余儀なくされた。その点では、官軍となり維新の英傑を生んだ隣の土佐藩と比べると、歴史的風土は大きく異なるといえる。また全国的にも温かみのある悠長な方言として知られる伊予なまりも、司馬氏の指摘する「戦闘心が薄い」風土にも関係がありそうだ。方言についてもより男性的な土佐言葉とも対照的で面白い。

国家の存亡を賭けた日露戦争の勝利に大きく貢献した秋山兄弟は、こうした温暖な気候と歴史、風土に特徴のある松山から輩出された。ともに郷土の育英組織や先輩の支援を受け、限らない上昇志向、立身出世欲を持って士官学校を目指した点も共通している。こうした背景には、当時は「賊軍に順ずるべき立場」、いわゆる佐幕派に置かれてしまった伊予藩出身者の反骨精神も垣間見える。特に、「陸の長州、海の薩摩」といわれたように、軍の最高権力を薩長出身者が占めるなかで、伊予出身の兄弟がともに国家の存亡をかけた戦いで大きな役割を果たしたことは、当時の世相を鑑みると特筆すべき点であろう。

<コメント>

マネジメントにおいても、現状に満足した時点で組織の成長は止まるといわれる。常に挑戦し続けるリーダーにも、その挑戦意欲の根底には何がしかのハンディキャップをばねとして行動へのエネルギーとしている例が多くみられる。

(3) 好古の確固たる目的思想と組織での重用

- 男にとって必要なのは、「若いころにはなにをしようかということであり、老いては何をしたかということである」というこのたったひとことだけを人生の目的としていた。 -

- 「男子は生涯一事をなせば足る」 「おれの一生の主眼はひとつだ」 -

- 「秋山好古の生涯の意味は満州の野で世界最強の騎兵集団を破るというただ一点に尽きている」 -
好古は自らの人生を簡単明瞭でありたいと常々思っていたようだ。彼にとっての人生の目的は「日本騎兵の育成強化」だった。しかし現実には、日露戦争当時の陸軍首脳陣で、騎兵用兵の戦略的価値を理解する者は少数派であったようだ。沙河の会戦、黒溝台の戦いを通じ、好古は長年続けてきた騎兵研究を自ら先頭に立って実践、実証し、軍首脳にその本質と戦略価値を説き続けた。

陸軍中枢部に「騎兵無用論」というような意見まである中で、騎兵の必要性を説き続けることは執

念の賜物であり、好古の「生涯一事」の目的思想がいかに確固たるものであったかをうかがわせる。

その後も一貫してみられた現場での勝負勘のよさ、戦闘指導における柔軟さなど「名人仕事」の積み重ねが見込まれ、好古は部隊勤務のまま陸軍大将までのぼるという異例の昇進ルートを辿った。

<コメント>

組織に属する中で、自らの信念や信条を組織の論理に優先させて貫き通すことは難しく、多くのエネルギーと時間を要する。この粘り強さの源となるのが、自らの役割や業務における主義主張の一貫性、そして確固たる目的思想ではないだろうか。

(4) 真之の要点主義発想法

- 一種天才的なかんががあって、真之は学校の試験などの場合、やまをあてる名人であり、予備門のなかまから、「試験の神様」というあだながついていた。 -

- 「これが過去 5 年間の試験問題だ。教官というものは壁があって、必要な問題はたいていはくりかえして出す。それにあわせて、平素から教官の顔つきや説明ぶりをよく観察してその特性をみぬいておけ。その二点をあわせ察すればおのずからなが出るかということがわかる」 -

- 「人間の頭に上下などない。要点をつかむという能力と、不要不急のものはきりすてるという大胆さだけが問題だ」(中略)「従って物事ができる、できぬというのは頭ではなく、性格だ」 -

- この山が盲点であることを見つけた最初の人物は、艦隊参謀の秋山真之であった。「あれを攻めれば簡単ではないか」(中略)艦隊を追い出すために陸から攻めるというのが陸軍作戦の目的である以上、二百三高地をねらうことが必要かつ十分な要件であった。 -

真之は子規以上の読書家だったようだ。しかし、購入した書物をことごとく愛蔵する子規とは違い、真之はいかなる名著でも必要な箇所のみを記憶し、後は手元に残さず処分したという。こうした読書癖にもみられるように、真之は物事の要点を突き詰めて考える思考法の持ち主であった。要点把握のために彼は過去のあらゆる型を見聞し、調査した。海軍兵学校時代の試験においても、出題教官の過去の出題癖を調べ、重要でない事項を大胆に切り捨て、精力と時間を要点に注ぐという勉強法だったという。後述するが、後に形成される「戦略」と「戦術」から成る秋山兵術の思想もこの要点主義発想法が基礎となっている。

下記は、日露戦争時の真之の上司である島村速雄連合艦隊参謀長が真之の頭脳を評した回顧録である。

- 「かれが戦役を通じ、さまざまに錯雑してくる状況をそのつどそのつど総合統一して解釈してゆく才能にいたってはじつにおどろくべきものがありました」 -

- 「目で見たり、耳できいたり、あるいは万卷の書を読んで得た知識を、それを貯えるというより不要なものは洗いながし、必要なものだけを貯えるという作用をもち、事あればそれが自然に出てくるというような働きであつたらしい」 -

<コメント>

事業領域や新規成長分野の選定、進出・撤退の戦略策定等マネジメントにおける意思決定の現場では、いかなる場合でも物事や変化の「本質」(要点)を捉えることが要求される。市場であれ技術開発であれ、対象分野(ターゲット)を絞り込み、その特定分野に豊富な資源を投入することこそが、競合に打ち勝つ要諦だからである。

(5) 真之の戦略・戦術思想

- 水軍戦法に、「舟を攻めずして、人心を攻む」というのがある。真之はこれに大いに感銘し、「孫子」のいわゆる戦わずして敵を屈するは善の善であるということと合致しているとして、彼の軍学の基本思想の一つになった。 -

- 「白砂糖というものは黒砂糖からつくられる」 -

- 「兵理というものはみずから会得すべきもので、筆舌をもって先人や先輩から教わるものではない」(中略)かれは会得する方法を懇切に教えた。あらゆる戦史を読んで研究せよ、読めるかぎりの兵書を読むべきである、その上でみずから原理を抽象せよ、兵理というものは個々に研究して個々が会得するしか仕方がないものだ、といった。 -

- あらゆる戦術書を読み、万巻の戦史を読めば、諸原理、諸原則はおのずからひきだされてくる。

みなが個々に自分の戦術をうちたてよ。戦術は借り物ではいざというときに応用がきかない」 -

真之が本格的に戦略・戦術研究に取り組む契機となったのは、明治30年の米国留学であった。アメリカにおいて真之は、米海軍マハン大佐に師事し、海軍戦術の研究に取り組んだ。そこでマハンは、独学であらゆる戦史を研究することで、勝敗の原因を明らかにし、その中から法則を導き出すことの大切さについて助言した。真之はその後、助言どおり世界のあらゆる戦史や兵書を読み漁り、後に「秋山軍学」とよばれる思想を構築するもととなった。中でも真之の戦術思想は、中国の兵書「孫子」「呉氏」、ブルーメの「戦略論」、日本の水軍書に大きな影響を受けたといわれている。同時に実地では、留学中に視察した米西戦争に多大な影響を受けたという。特に米艦隊がスペイン艦隊をサンチアゴ軍港に閉じ込める閉塞作戦を見学した際、軍令部に送った報告書の完成度の高さが上層部の目に留まり、後に参謀として作戦指導を任される契機となったといわれている。

次に真之が戦いのための戦術をどのように捉えていたかを示す描写を取り上げてみたい。

- 「戦術とは戦いと同様のものであり、戦いには戦術が要る。戦術は道徳から開放されたものであり、卑怯も何もない」 -

- 「明晰な目的樹立、そしてくるいがない実施方法、そこまでのことは頭脳が考える。しかしそれを水火の中で実施するのは頭脳ではない。性格である。平素、そういう性格をつくらねばならない」

- どうも天才だが、人徳がない。と一部では、この対応を見ながら、思う者もあった。真之に言わせれば、「戦術に愛嬌が要るか」ということであった。 -

真之は、戦略・戦術というものを必達すべきものとして捉えていたことが分かる。特に戦場という複雑かつ過酷な状況下で目的を遂行するためには、そのための性格を作る必要があると考えていた。

また、戦略・戦術というものは、その時々のも徳や情とは切り離されるべきものと捉えていたようだ。下記は日本海海戦時に、ウラジオ艦隊の追跡を断念し、撃沈したロシア船「リュウリック」の乗員救助にあたった司令長官、上村彦之丞を批判した一言である。

- 「戦略目的を犠牲にしてまで敵の漂流兵をすくうのは、宋襄の仁である」 -

<コメント>

「賢者は歴史に学び、愚者は経験に学ぶ」といわれる。日本海海戦を勝利に導いた名参謀秋山真之も歴史から多くのことを学び、自らの軍学思想を構築した。また、いかに優れた理念や目的、戦略方針を打ち立てようとも、組織に浸透し共有され、実行に移されなければ全く意味をなさない。戦時における戦略・戦術の意義、実行への気構え、厳しさを学びたい。

(6) 秋山兄弟にみる意思決定の妙

戦闘指導における好古の勝負勘

- 戦況が、一分ごとに惨烈の度を増した。そのうえ、旅団が虎の子のように大事にしている三台の機関銃が、鳴らなくなった。弾がなくなったのである。 - 退却しかない。

と、諸隊長もおもったし、好古についている旅団副官の中屋という大尉もおもった。(中略)

(これが、日露騎兵の第一戦なのだ。つねに最初の戦いが大事であり、ここで負ければ日本騎兵の士気に影響し、わるくゆけば負け癖がついてしまうかもしれない。ここで退却すればロシア騎兵に自信をつけさせ、今後の戦闘でかれらはいよいよ強くなるだろう)

上記は、日本騎兵団とロシア騎兵団の最初の陸戦である「曲家店の戦闘」の描写である。戦力で上回るロシアの戦法は、まず十分な拠点を作り火力で敵を制圧し、制圧したあたりでわずかに前進し、再び拠点を作るという正攻法であった。対する日本は十分な戦術思想を持たず、指揮官と兵士の勇敢さで前進するという単純な戦法であった。不利な戦況の中、戦略的には退却が妥当であることは十分承知していた好古であったが、あえてこの局面では退却の意思決定をしなかったのだ。この日露騎兵戦の緒戦で退却することは、彼自身が教育を施してきた日本騎兵の士気に関わり、これまで培ってきた全てを失う危険性を孕んでいることを認識していたためである。

- 「勝つために防御戦闘をしなければならない(中略)かれはかれの騎兵たちをみな馬からおろし、馬を後方にあつめて兵のみを防御陣地に入れた。(中略)好古は自らの思想を圧殺することによって、勝つための道をえらんだ。かれの兵力はつねに微弱であり、敵の兵力はつねに大きかった。さらにはかれの支隊の置かれている全体のなかでの位置が、潰乱と敗北を賭けた冒険的戦法に出ることをゆるさなかった。もし秋山支隊が潰乱すれば、乃木軍の旋回運動は一挙にくずれるのである。

好古は、いままでつねにそうであったように、勝つよりも負けない方法をえらんだ。 -

上記は、「日露の関ヶ原」といわれた奉天大会戦時、乃木第三軍として大房身の戦闘を戦った際の描写である。秋山支隊は、防御陣地と火力をもって前進してくるロシア軍を倒すという防御戦に徹した。騎兵は襲撃のための兵種であり、運用法によれば戦況を大きく好転させることができるという思想をもっていた好古であったが、この大房身の戦闘では、自らの思想を押し殺す形で勝つための防御戦闘に徹したのである。退却を始めたロシア軍に対し、騎兵や歩兵を使った追撃はせず、砲兵のみを前進させるという好古の戦闘指導における意思決定が、ロシア軍の混乱を生み、敵の退却を早めたのである。

天佑を信じ続けた真之

- 「あれが倒れなかったのは天佑としか言いようがない」と真之はのちにしているが、真之はこの追跡時間中、もはや人間の力ではどうにもならぬ状況下で、かれはかつてやったことのない精神の作業をせざるを得なかった。神仏に祈った。秋山真之というこの天才の精神をその晩年において常軌外の世界に凝固させてしまったのは、この日露戦争における精神体験によるものであった。かれは渾身の精気をこめて天佑の到来を祈った。 -

- (やつらは、津軽海峡をへてウラジオストックに帰るのだ) と真之はこの自分の精神にあらわれた神秘的幻覚を信じようとした。作戦というのは理智の限りをつくして思考しぬき、ついにぎりぎりまで煮詰めた最後の段階では天賦のかんにたよるしかないということを真之は知っていたし、それを絶対的境地であると思い、自分がときに感ずるそういう絶対境地をかれは信じるたちであった。 -

1904年の黄海海戦で連合艦隊は、ロシアの太平洋艦隊を打ち破ったが、後年、真之はこの勝因を「戦運」であったと回想している。またバルチック艦隊を撃滅した翌年の日本海海戦においても、「天佑と神助により」勝利することができた旨を、軍令部に充てた同海戦の「戦闘詳報」に記載している。

日露戦争時、まさに精魂と知力の限りをつくして戦術立案にあたった真之だが、この2つの海戦を通じて、自らの能力を超えた不可解な力を身にしみて感じ、その存在を信じるようになった。後年このような戦時体験が元となり、霊力や宗教の研究にのめりこんでいったことは広く知られている。

<コメント>

曲家店の戦闘における好古の意思決定は、戦略的意思決定の見本ともいえる。指揮官の意思決定は、決してその場しのぎのものであってはならず、長期的な展望と広い視野、そして組織の動機付けや士気等、内外の情勢を幅広く考慮したものでなければならないことを教えてくれる。また、真之の回想録からは、意思決定における合理性の追求には限界があることを証明している。マネジメントにおける適切な意思決定による成功も、その要因の一部は「天佑」(運)であることを肝に銘じることで、常に謙虚な心を保ち、かつ冷静な判断が下せるものと思われる。

(7) 教育者秋山好古の指導力

- 好古はこの弟のことを、単に要領がいい男とはみていない。思慮が深くせに頭の回転が早いという、およそ相反する性能が同一人物のなかで同居している。そのうえ体の中をどう屈折してとびだしてくるのか、ふしぎな直感力があることを知っていた。(軍人にいい)と好古はおもった。

軍人とくに作戦家ほど才能を必要とする職業は、好古のみるところ、他にないとおもっただが、あるいはこの真之にはそういう稀有な適性があるかもしれぬとおもった。

「淳、軍人になるか」と好古はいった。 -

- 真之のような人を食った男には、好古の存在は必要だったかもしれず、げんに好古のいうことだけは、子供のような素直さできいた。

「参謀の要務というのは、円転滑脱として上と下との油にならなければならない。功名を断じて顕してはいけない」

自分の功名にするなということとは、真之のその後の生涯をみると、かれは忠実にまもった。日本海海戦は秋山真之がやったということをいったのはつねに海軍部内の他のひとたちであり、ついに真之の口からこのことばが出なかった。 -

明治 16 年、真之は松山中学を卒業し、好古の援助を受け上京し大学予備門に入学した。その後、海軍兵学校へ入学するが、その志望理由は既に陸軍将校であった好古の勧めによるものというのが定説である。上記のように、好古が真之の戦術家としての才能を見抜き、海軍への進路を勧めたとするならば、その眼力は値千金といえるだろう。

真之が幼少期から海軍で身を立てるまでの間、好古は経済的な援助だけでなく、日常生活から軍人の心得に至るまで、あらゆる教育を施したようだ。新聞を読みふける真之を、「そんなものは長じて読め。おのれの意見のない者が、他人の意見を読むと害になるばかりだ」と一喝したというエピソードは有名である。また、「早婚は早老を招き研究心を阻害するから慎め」との指導により、兄弟揃って「晩婚主義」であったのも兄の思想の影響であった。

好古は陸軍を退役した後、故郷松山にもどり、私立北予中学(現松山北高校)の校長を務めたことでも知られる。当時では、陸軍大将まで登りつめた人物が、田舎の私立中学の校長を務めるというのは考えられないことであったという。真之が「自分の功名にするな」という兄の教を生涯守ったことは、自らの栄達と功名を嫌い、「忘己利他」の武士道精神を貫徹した兄の生き方が手本となっただけではないだろうか。下記は好古の将校教育の指導方針である。

- 「上級将校は部下将校に課題作業や研究を命ずる場合、かならず自分がその研究を遂げていなければいけない」 -

<コメント>

人材育成や教育訓練において、上司と部下の権限と責任、役割等が明確化されていることは統率上非常に重要である。しかしながら、時に権限と責任の不一致や不明瞭な命令系統により組織は混乱をきたす。トップ自ら招いた不祥事の責任を部下に転嫁し、それが原因で組織の破滅を余儀なくされた

事例は枚挙に暇がない。秋山好古は、部下を教育する際、まず自らが率先して規範を示した。好古の生き方から上に立つものの人材育成、教育のあり方を学びたい。

4. まとめ

以上、秋山好古・真之兄弟の生き様を小説「坂の上の雲」の描写をもとに、様々な角度から論じてきた。本小説の舞台となる日露戦争は、まさに世界の列強の中で国家の生存を賭した戦いであり、同時代に生きた東郷平八郎や乃木希典ら明治の英傑と同様、秋山兄弟もこの戦いに全精力を注いだといえる。

活躍の舞台は陸軍、海軍と兄弟で異なり、性格や戦後の身の処し方にも共通項は少ない。しかし数少ない共通点として、2点挙げておきたい。まず常に「客観的事実」を最優先に考え、自らの信じる道を貫いたことである。騎兵の価値を自らの戦闘で率先して司令部に説き続けた好古、「戦術に愛嬌が要るか」といって恩師八代六郎に対しても自説を曲げなかった真之の行動からも、何にも優先して客観的事実を重視する現実主義者であったことが分かる。そして2点目は、「戦争観」である。日露戦争において極めて多大な功績を残した2人であるが、実はともに戦争嫌いであったことは良く知られている。「豪傑」、「古武士」といわれた好古だが、戦闘が終わるたびに敵の遺棄死体を埋めてやるという癖があった。真之は、「流血のもっともすくない作戦こそ最良の作戦である」と平素いい、日本海海戦時には、敵艦隊の降伏の合図をいち早く認め、東郷司令長官に攻撃の早期中止を進言した。また戦後は自分の作戦で殺された人々を弔うために、海軍に反対されながらも仏門に入ることを望んだという。

—昨年(2004年)は日露開戦から100年という節目の年であった。日露戦争当時の日本政府は、歴史上でもまれに見るほど有効に機能した「組織」だといわれる。つまりあらゆる資源(陸海軍、戦略、人材、情報、外交)が常に機能し、有機的に結びついた結果が歴史的な勝利に繋がったのである。事前の戦艦建造や海外視察に見られる計画性の高さ、東郷、秋山を抜擢した適材適所の人事、奉天会戦での大山、兎玉の指導力、明石の大謀報工作、小村、金子の外交政略等々、全ての部門が最大のパフォーマンスを発揮し、勝利という共通の組織目的に向かって有機的に集結したのである。むろん本章で取り上げた秋山兄弟も「日本」という組織の中のミドルマネジメントとして、重要な役割と責任を担い勝利に大きく貢献したのである。

今日、マネジメントの現場において、私たちが日露戦争、秋山兄弟の生き様から学べることは、個々の戦略や政策よりもむしろ、プランを実行に移し継続していく「実践力」ではないだろうか。ある経営者によれば、「アイデアやひらめきに必要なパワーを1とすれば、企画を立てるのにその2倍、実践するにはその100倍の時間と労力を要する」そうだ。時代や組織が変われば必然的に目指すべき「坂の上の雲」も異なる。ただ雲をつかむために構想を実行に移すエネルギー、すなわち「実践力」の大切さは古今東西変わらないはずである。郷土の英雄、秋山好古、真之兄弟の生き様から現代の我々

はその行動力、実践力を学びたい。

(主要参考文献)

「坂の上の雲」司馬遼太郎 1978年(昭和53年)1月 文春文庫版

「『坂の上の雲』をたずねて」 WAKU WAKU グラフ松山 2004・3 No.60 松山市

「秋山好古」野村敏雄 2004年 PHP文庫

「秋山真之の全て」生出寿他 2005年4月 新人物往来社

「写説『坂の上の雲』を行く」太平洋戦争研究会 2005年5月 ビジネス社