

名城大学 経済・経営学会会報

No.21

『名城論叢』
第六巻 第一号 付録
二〇〇五年七月三十一日
名城大学 経済・経営学会 発行

砧の音

経済学部長 大庭清司

長い間の経済界生活を終え、名城大学に赴任して五年が経過したが、突然学部長職を拝命することとなった。

学部長になると、会報に寄稿することが慣例となつていようであるが、時間も、敢えて主張することもないので、これまでどこかで書き記した原稿を若干加筆・修整して、役割をはたしたことにしていたきたい。テーマは、「行き当たりばつたりの人生」を振り返るということになる。なお、時間がない言い訳として、ゴールデン・ウィーク明け後五月中に参加した大学における会議の名称を羅列しておく。教授会（二回）、学部内の他の会議（六回）、環境監査会議、経済経営学会関係会議（二回）、学部長会議（二回）、大学協議会（二回）、大学院中央委員会、評議委員会、大学評価委員会、再開発検討委員会、強化スポーツ審議会、経友同窓会懇談会。

○九大柔道部の思い出

まず、大学時代の思い出について。九州大学では柔道部に所属していた。柔道部には入学後すぐにはではなく、当時の教養部に必要な単位を修得した後に遅れて入部した。さほど稽古熱心な部員ではなかったし、四年生の時に京都大学で第十三回七大学（旧帝大）戦があり、九州大学としては北海道大学と優勝を分けたが、その時に出場して三度引き分けたこと以外にたいした戦績もないので、柔道自体についての思い出は多くはない。ただ、体育会系のクラブにしては、先輩後輩関係に強い上下関係はなく、言いたいことは何でもいえる雰囲気であったので、居心地は非常によかった。一年先輩である主将に学内の通路で会い、当日の稽古に誘われた時に、いや今日はだめですなどと平気で断ることができたことを、いまだに懐かしく思い出す。柔道部の活動のなかで今でも意識に鮮明に残っているのは、担当であった道友会委員活動のことである。道友会委員の仕事は、会費集め、部誌である道友会誌の編集、部員の戦績記事の執筆などであった。道友会誌の印刷は福岡刑務所でやっていたと記憶している。応対に出てくる人の顔に、ぞっとするような迫力があつた。

会誌作りでもっとも苦心したのが、九年ぶりに優勝した第十

二回七大学戦の戦記の執筆であった。執筆経験もなく自信もなかったもので、先輩にニンニクを喰らって大会に出る癖のある当時新聞記者として活躍していた名文家がいるというので、過去の会誌にあるその先輩の文章をよく読み、書き方を勉強した。出来上がった戦記は今読むと少し背伸びをした文章であるが、優勝に至るまでの各取組が思い出され、懐かしい。

卒業後の人生と結びついたのは、道友会誌の広告取りであった。印刷費が足らなくて、新規に広告を掲載してくれる会社を探した。天神にあった三和銀行福岡支店に飛び込みでお願いし快諾してくれたのはよかったが、何度か接触するうちに逆に就職を勧誘され、断りきれず三和銀行に入行することになった。六年後に義理を果たしたと判断し証券系シンクタンクに転職したが、これが、「行き当たりばったり人生」のはじめであった。(平成十七年度道友会誌に掲載予定の原稿を一部修整)

○シンクタンクでの活動

シンクタンクに入った目的は、銀行ではルーティン・ワークが多く、調査部や審査部でも行かない限り頭で考える仕事が少ない、その反動もありモノを書く仕事をしたいと思ったからである。調査部に転属をお願いしたが、営業関係により適性があるという銀行の判断であったので、退職した。

シンクタンクでは証券調査部に配属され、初めに拝命した仕事は外国株のアナリストであった。当時は、証券市場の国際化が緒についたばかりであり、外国株の投資信託をつくるための調査が必要であった。海外に行く人も少なく、海外に出張する

となれば、永久(とわ)の別れになるかもしれないというので、飛行場まで家族が必ず送りに来る時代であった。外国の会社を調査するため、気持の高揚を抑えきれないまま、はじめての海外出張に出かけた。予想に反して、その年から三年連続で世界一周一ヵ月間滞在の海外出張があり、楽しませてもらった。三回の出張の中では、外国株と日本株の収益を比較するために行なった欧米主要国の会計方法の調査が、対象に当時日本の制度にはなかった連結財務諸表やインフレ会計などの未知の分野を含んでおり、とりわけ興味深かった。

その後、国内株の食品アナリストと一年間の香港駐在員を経験したが、ある日突然に常務さんが、親会社である証券会社が国際引受業務を強化したので、対応する部署をつくれといわれ組織を作ったので、その室長をやれと命令してきた。自信がないので断ると、受けなければ、かくのごとき窓際の仕事になるという。仕方なく受けることにした。この室では、いくつかのアメリカ州政府の企業誘致活動を手助けしたり、アジアの国々への開発プロジェクトの売り込みやアジア開発銀行のアジア二カ国の資本市場育成プロジェクトの受託調査などに携わった。ヘリコプターにはじめて乗って、空から野球のミネソタ・ツインズのスタジアムを見たのもこの時期であった。

その後何度か同じようなことがあり、その都度押し問答しながら最終的には室長や部長を引受けた。この間中国の海外ファイナンスや日本の大企業の財務戦略、社債格付けのコンサルティングを遂行した。このような会社生活の中で学んだことは、気に入らない部署でも、何とか興味を持てるテーマを見つ

けて、気に入る部署に変革すればよいということであった。また、海外出張の途中、過労で倒れ、一時はこれで人生も終わるかと思ったこともあったが、室員の助けで、奇跡的に回復し業務に復帰した。

これを機に、組織運営のやり方をガラッと変えた。変えざるをえなかったというのが真実であろう。それまでは、自ら起案し、先頭になつて仕事をし、組織をリードするタイプであったが、体力がなくなつたこと、自分が弱っている時に組織のメンバーが意欲的に働き効果をあげた姿を見たことで、先頭になつて自ら仕事をするのを止め、下の人の力を引出し、組織が無理な力を用いずに効率よく動くようなシステム作りに意を用いることとした。先を見て後任者のために種を撒くことの大切さも学んだ。そういうするうちに、役員になり、こんどはシンクタンク部門の経営を任せられた。それまでに体得した組織運営のノウハウが役立ったことは言うまでもない。

昔から、人間は大病をするると弱い者の心情が理解できるようになるとか、相手を思いやる心が深くなるといふが、今では病気になることを感謝している。同時に銀行から転職した後、意に染まぬものもあったが、その場その場の対応でよく三十年も仕事をしてきたものだと思う。思えば遠くへきたもんだ、というのが現在の感慨である。

○コーポレート・ガバナンスについて

最近、日本金融学会や経営財務研究学会などでコーポレート・ガバナンスについて議論されることが多くなった。シンク

タンクや銀行、証券会社の三社で監査役をやっていた経験からすると、銀行や株式投資家、債券格付けなどが企業経営に対して若干のチェック機能があることは否定しないが、金融関係の学会でコーポレート・ガバナンスがテーマとして何度も取り上げられることに違和感を覚える。

一般的に言つて、経営規律を守ることのできない日本企業の経営の欠陥は、法律上は阻止できるはずの代表取締役の誤った意思決定をとめることができない、日本的組織風土にあると考える。商法では、代表取締役は取締役会によつて監視され、取締役は監査役あるいは監査役会によつて業務執行を監査される仕組みになつてゐる。財務諸表によるディスクロージャーも詳細になつてきている。社外監査役の規定に不備（監査役に就任する前五年間に、当該会社または子会社の取締役や従業員でなかった者）があるといつても平成五年に監査役制度は強化された。また株主代表訴訟の実効性の向上など商法改正も行なわれた。しかしよく指摘されるように、終身雇用制度の枠内で育つた取締役も監査役も、実質的な任免権（人事権）をもつ代表取締役の意思決定に反対できない事例が多い。「殿、ご乱心めさるな」となかなかいえないのである。じつはこのような「むら社会」の「なあなあ」に濟ませる体質が問題なのである。

株式の相互持ち合いシステムも株主総会での議事に対して暗黙の賛同を与え、経営執行を支援する結果となつてゐる。社外取締役や監査役も、代表取締役の意見に賛同しやすい人たちが選出される傾向にあり、企業から提供される情報量も少ないので、その経営チェック力には限界がある。経営者にはエージェ

ンシー問題が必ずついて回ることを前提にすれば、部分的には市場における株主あるいは債権者からのチェックに期待せざるを得ない。

しかし、現行の法律が、その精神どおり実行されれば経営のモラルハザードは相当に阻止できる。相互持合株主は、経営に対してお互いに黙秘していることがよいことなのかどうか。現状でも銀行と企業が株主権を行使して相互に経営に介入すれば、経営者の独走は防げるはずである。(平成十五年六月、証券経済学会報告の一部に加筆した)

○稽古事との付き合い

三十五才になって、本格的に能を趣味とすることになった。

それ以前にも五年くらい断続的に能の歌謡部分である謡曲(謡いとも言ふ)を習っていたが、プロについて謡曲の個人稽古を始めたのはこの年になってからである。きっかけは、反りの合わない上司の下に配属されたことであり、ストレスを解消し、豊かな人生をおくるために趣味を選んだのである。現在も続いており、自分にあつた極めて良い趣味であつたと評価している。能はオペラやオペレッタあるいはミュージカルと似たところがあり、劇中でシテ(主役)やワキ(脇役)といった役者が語り合っているかと思えば、突然心が高揚して謡いだすというストーリー展開をする。また、ストーリーの大半は「地謡」というバック・コーラスによつて語られ、キリ(最終章)まで運ばれる。能は劇であるので、ストーリーとその謡い方、囃子のパターンが書かれている謡曲の本はすなわち脚本ということにな

る。謡曲の稽古は、この脚本の中身の表現を修得することを中心としている。

何しろ現在二百曲も本が残っているので、ストーリーは多様であり興味は尽きない。三島由紀夫は、その中から邯鄲、葵上、熊野、道成寺など八曲を選び「近代能楽集」で現代劇としてリメイクしている。邯鄲は中国の故事を引いたもので、人生は一炊の夢のごとしであることをシテが語る話になっているし、葵上は、光源氏の正妻が死後に後妻を祈り殺す有様がテーマになっている。このように能は、平家物語、伊勢物語、源氏物語、中国の故事などを題材に、人間の喜怒哀楽をテーマに脚本化したものである。したがって、現在でも見る人に共感を与えている。歌舞伎の題材は能から取られたものが多いことを見ても、能の素材のよさは自明であろう。

謡曲を謡う面白さは、自分がその役に埋没し、役者の気持となつて喜怒哀楽を感じられるところであり、この趣味を持ったお陰で、普通の人以上に人生経験をした錯覚に陥る。これは自分にあつた趣味をもつ醍醐味といえるかも知れない。最近はまだっているのは隅田川という曲の「人間愁いの花盛り」という歌詞である。なんともいい境地ではないか。

また、いつの頃からか、謡曲を稽古していても、御経や阿弥陀仏が出てくる曲に不思議に安堵感を覚えるようになってきた。そう言えは、最近稽古した曲に、称賛浄土教の功德を説く「當麻」、最初に阿弥陀仏の救いを求める「清経」、法華経を聴聞する「通盛」など、この種の曲が多くなっている。以前は、仏教でも禪宗の気迫、浩然の気などが織込まれた、「放下僧」や

「山姥」などが好きであったが。

昔から「謡曲十五徳」と言われて、稽古する人には十五の良いたことがえられると言いつたに聞かれています。その一つが、現地に行かないで、行った気になることが挙げられている。しかし、現地に行き、その曲の現実感を味わうのも悪くない。

そういうわけで、最近では謡曲史跡の探訪に興味が増している。史跡探訪を直接の目的とするわけではないが、近くを訪れることがあれば、史跡まで足をのびすようになった。関西には二十才代に六年間住んでいたもので、京都、大阪近辺の地域については比較的土勘がある。したがって、現在では再確認のための史跡訪問となることが多い。しかし、四天王寺のように、若い頃には界限の雰囲気嫌い、敢て行かなかった所もある。「弱法師」に出てくる「石の鳥居」を見てみたい、「日想観」の位置関係を知りたい、という思いはあった。六年前にたまたま機会があつて四天王寺を参拝し、このあたりの寺の雰囲気が大変気に入ってしまった。その後二回も訪れている。こうなると、「弱法師」の能がよく味わえるような気がするから不思議である。

二年前の八月上旬に、木曾駒ヶ岳からの帰り道に、木曾福島奈良井など木曾地域に立ち寄った。この山深い地域の宮ノ越というところに木曾義仲が館を構え、強い勢力をもって活躍していたらしい。当時に思いをいたした時、昨春秋に稽古していた「木曾（願書）」が、非常にリアルで身近なものに感じられ、また義仲が面前にすぐにも現れるような錯覚に囚われた。そうそう、もう一つ能を見ることで大きな徳をえられること



2003年6月観世能楽堂で、『神歌』を謡っているところ。本人（前列左）以外はずべてプロの能楽師。舞台ではメガネをはずすことになっています。

を忘れていました。それは、能のお囃子に睡眠を誘う効果があり、とくに演者がヘタな場合には、ぐっすりと眠ることができ、目がさめると頭がすっきりとしているという徳である。

取り止めもなく書いてきたが、趣味に没頭すれば、人生も豊かになるということを書き置きして読み取ってもらえよ。

なお、十年前から謡曲以外にプロに大鼓を習っている。足が抜けない趣味と化していることだけ申し上げておく。(平成十五年度閑月会会報原稿に大幅に加筆した)

○おわりに

いろいろとその時々を感じ、書き留めたことを羅列してみた。読み直してみるとまさに「行き当たりばったり」の人生であったことがよく分かる。この年になればもはや修整はきかないので、これでよしとしよう。ただもう一ついままで述べていないことがある。大学生のころからいつも持ちつづけている願望がある。それは、「一匹狼になりたい」と「隠遁生活がしたい」という願望である。しかし、この願いの成就是容易ではないようだ。

(注)言葉の読み方

- ・砧(きぬた)
- ・邯鄲(かんだん)
- ・葵上(あおいのうえ)
- ・熊野(ゆや)
- ・當麻(たえま)
- ・通盛(みちもり)
- ・放下僧(ほうかそう)
- ・山姥(やまんば)
- ・弱法師(よろぼし)
- ・道成寺(どうじょうじ)
- ・清経(きよつね)
- ・後妻(うわなり)
- ・醍醐味(だいごみ)
- ・日想観(じつそうかん)