



「寛懷」和を保つだけでは濟まない時 | M&Aに効く言志四録



西郷隆盛の選択

今回から、西郷隆盛が『言志四録』から選んだ101の言葉から、経営や仕事にも大きく影響する言葉、人間力を磨く言葉を見つけていきましょう。さっそく一言。

寛懷（かんかい）にして俗情（ぞくじょう）に忤（さから）わざるは和なり。立脚して、俗情に堕ちざるは介（かい）なり。（『言志後録』111 和と介）

●逆らわず流されず

世の中の雰囲気や気持ちに逆らわないでいれば、調和を保つことになる。自分の考えをはっきりさせて、世の中の動きに流されないでいられれば、自身を守ることになる。

「和」は、調和を保つこと。「介」は自分の心を守ること。「介」はいろいろな意味があります。介添など「なかをとりもつ」、介護など「たすける」意味でよく使われますが、「貝」と同じ意味でも使われ（魚介）、「かたい」「しっかり守る」意味も含まれています。

また、寛解は医学でよく使われていますが、落ち着いて安定した状態です。一方、寛懷は、寛（ひろくゆるやかな）懷（おもい）ということでしょう。立脚は立場です。立場を明確にすること、自分の立ち位置、考えを明確にすることと解釈できます。

和はとくに日本的な美德として長く知られてきました。長い物に巻かれるのも、時には和を重視する意味で必要とされました。しかし、決断をするときに、和を考えるだけでは足りない事態もあるのです。

そのときは、立脚しながらも、常識や世の中の方向、場の空気に流されない強さも必要となります。そうしなければ、自分の心（志）を守れないからです。

和（協調）だけではなく、介（守り）も必要です。自分がこれからやろうとしていること。それは和なのか介なのか。意識的に使い分けていかなければ、大きな目的を果たすことはできないのです。

グローバル社会の中で資本の移動が自由となった世界では、M&Aはダイナミックな経営判断の一つとなっています。規模の大小にかかわらず、海外企業や異業種など、話を進める相手は多種多様になっています。海外ファウンダーによって起業したベンチャーを買収する、海外ファンドによって再建された企業と組む、まったく違う業種と組むなどなど、利害関係者は多種多様になっています。これまで敵対していた相手や、ライバルとして切磋琢磨していた相手と組むこともあり得ます。

佐藤一斎の『言志四録』を自分のものとしていた人物の一人である、西郷隆盛。言わずと知れた明治維新への大きな一歩となった薩長同盟の当事者です。敵対していた者が組む。大きな決断だったはずです。そこに和と介の選択があったのではないのでしょうか。

当時の状況をちょっとだけ、おさらいをしておきましょう。

敵の敵は味方

江戸時代から明治維新へ。その歴史的な大転換のときに、日本国内ではさまざまな動きがありました。そのきっかけは、江戸幕府の外国政策に対する迷いによって生じました。

黒船、つまりペリー来航によって決断を迫られた江戸幕府。国内の政治では機能してきた幕藩体制は、外交には不向きでした。そこで幕府は諸国の大名に今後の外交政策について意見を募ったのです。

意見を表明することは、立場を表明すること。各藩によって事情はまるで違っていたので、当然、意見は対立していきます。その中でも尊王攘夷派（朝廷を国の代表として敵国を排除する）が台頭し、幕府の進めていた不平等条約による五つの港の開港に反対をはじめます。

薩長同盟から明治維新の舞台となった京都・伏見の船宿、寺田屋（kimtoru/写真ac）

西郷隆盛のいた薩摩藩は、攘夷派ではあったものの、あくまで江戸幕府を維持しながら新しい時代へ進もうとしていました。長州藩は急進派の攘夷派。幕府が朝廷をないがしろにしたことを重視し倒幕へ向かう動きを見せたことで、幕府側は長州藩を朝廷のある京都から排除してしまいます。

長州藩は、そもそも毛利家として徳川幕府によって中国地方の広大な領地を奪われた過去があり、なおかつ徳川側の近隣の藩より小さい存在であることを強要されていました。国力を必死で高めた長州藩は、一説によれば江戸時代末期には100万石の実力があつたらしいのですが、いわば簿価では40万石未満とされてきたのです。そのため、下関での密貿易で富を増やししながら最新の兵器を備えました。いつでも討って出る準備をしていたのです。

薩摩藩も琉球での密貿易で大きな利益を上げ、同様に最新兵器を揃えていました。

このときに、長州と薩摩は国内で最強の存在だったのかもしれませんが。米国も英国も、余った兵器をどんどん供給するつもりでした。それによって、日本の政治を変えようと圧力をかけていたとも言えます。

薩長同盟は、この最強の二つの藩が組むことです。長州は京都から追い出され、味方がいない状態へ追い込まれていました。薩摩は幕府側でしたので、長州征討に参加するなど、長州藩からすれば敵。ですが、薩摩藩も幕府の動きの鈍さに困っていました。幕府を支配していたのは頑固な一会桑政権であり、その武力は会津藩や桑名藩が負っていました。

長崎の兵器商人グラバーと組んで亀山社中（日本最初の株式会社などとも言われています）を設立していた坂本龍馬たちは、長州に武器を供給する一方、長州を苦境から助け、日本の改革を進めるために、薩摩と組む、いわば最強軍団づくりを働きかけたわけです。これが薩長同盟の意義でした。

心に問う

共通の敵と戦うために、かつての敵と組むわけです。同盟をきっかけに江戸幕府はその力を失っていたのです。

より大きな目的、ビジョンがあるときには、その前にある障壁は比較的小さくなっていくものです。障壁を取り除くために、「敵の敵は味方」といった割り切りも許されることがあります。

西郷隆盛は、明治維新に向けて大きな役割を果たした一人であることは間違いありません。彼が『言志四録』から抜き出した101条の中には『「信孚」秘密を共有するには』で紹介している『「信」三則』も選ばれています。

ちなみに、佐藤一斎は1772年生まれ、西郷隆盛は1828年生まれ。その差56歳ですので、西郷は一斎の孫世代と言えます。世代を超えて活用された言葉なのです。

和を重視するか、志を守るか。選択を迫られるとき、大切なのは、自分の心のあり方です。

人は皆身の安否を問うことを知れども、而（しか）も心の安否を問うことを知らず。宜（よろ）しく自ら問うべし。「能く闇室（あんしつ）を欺かざるか否か。能く衾影（きんえい）に愧（は）じざるか否か。能く安穩快樂を得るか否か」と。時々（じじ）是（か）くの如くすれば心便（すなわ）ち放れず。（または放（ほしいまま）ならず）（『言志後録』98 心の安否を問え）

●心の安否を問う

体の健康には気を使う人は多くても、心の健康には無頓着な人が多い。ときどき、自分の心に問いかけてみよう。「やましいことはないですか。ひと目を避けて恥ずかしいことはしていないですか。心は安らかですか。毎日を楽しんで生きていますか」と。そうすれば、心が勝手にあちらこちらへ行ってしまふことはない。

健やかな心を保つことで、和でいく時と介でいく時の切り換えも、スムーズにいくはずです。決断をするにあたって俗情に堕ちないであり続けるためにも、いつも自分のメンタルを健全な状態にしておきたいものです。

いまの時代にメンタル重視は当たり前のことでしょう。ただ、どうしてメンタルが大切なのかは、人によって違います。立場によっても違います。M&Aで迫られる決断で、正しくあるためにどのようなメンタルであることが理想でしょうか。みなさんもぜひ、考えてみてください。

※漢文、読み下し文の引用、番号と見出しは『言志四録』（全四巻、講談社学術文庫、川上正光訳注）に準拠しています。

文：舛本哲郎（ライター・行政書士）