

平成州紙



おりおりの記

大河内暁男先生を偲ぶ

野村不動産ホールディングス
取締役会長

吉川 淳

この拙文が載るのは、大河内暁男先生（東京大学名誉教授）の一周忌の頃だろうか。

先生は経営史が専門で東京大学経済学部長を務め、晩年は大東文化大学で教鞭をとられた。世間では東大紛争が始まった時の東京大学総長だった父上の大河内一男先生の方が有名かもしれない。

昭和51年、先輩のゼミ生が1人という中、大河内ゼミに10人も入った。先生はおやまあという表情で、優がもらえるらしいとの評判を聞きつけて来た、出来の悪そうな生徒をも快く受け入れてくれた。

卒業後仲人をお願いしたこともあり、毎年フルーツを送りそれに対して先生からお礼状が来るというやり取りが、1982年から「もう止めていいですよ」と先生に言われた2015年頃まで続いていた。その間はお宅にも大学にも伺うことなく、そのうちにと考えていた中で訃報に接してしまった。

先日、野村不動産ホールディングス社外取締役の松島茂氏（元東京理科大学大学院教授）と会食の機会があった。その際、私が大河内ゼミ生であることを知った松島氏から、「自分も大河内先生の本で経営史を学んだが、先生の教えが経営者としての今のあなたのバックボーンになっている」と思いもかけない指摘を頂いた。気になったので、先生の著書『経営構想力』（1979年東大出版会）、『経営史講義』（2001年東大出版会）、の二冊を取り寄せて読んでみた。

企業の経営行動とそれを選択した経営者や企業家が下した判断は、それらが招来した結果に鑑み

事後的に分析・評価をされることが多い。しかし、大河内先生は、当事者の立場に一旦視点を据えて、まずそこから彼らの意思決定や経営行動の根拠を理解



し、そのうえで、結果としての経営成果を含めて彼らの経営行動の客観的な意味を分析し評価されていた。その姿勢には、技術とイノベーションを重視する姿勢、失敗にも敗者にもその立場に立てば論理があり合理性があることを慎重に認めるといった姿勢と共に、今更ながら感銘を受けた。

また、利害のベクトルが一致しない複雑な環境と経営要素を総合し、それを基に一つの企業経営行動の見取図を画き実践することは、経営者たるための特殊な能力「経営構想力」であり、それを身につけ発揮することこそが、すべての企業経営者が目指すべき高みであることを改めて思い出させてくれた。

現在は上場企業の非業務執行取締役会長として、企業統治の充実と中長期的な企業価値の向上を目指しているが、企業経営に関して今こそ先生と色々な議論がしたかった。もうお目に掛かれな

いのは痛恨の極みだ。