軍師・参謀を志す人のために

指導者（リーダー）に挑戦する力を持つ者の処遇

Vol.16

指導者（リーダー）に挑戦する力を持つ者の処遇

1. この小冊子で検討すること
2. 権力の争奪に敗れた勢力（グループ）に属する者たち
3. 相手の心に働きかける ―諸葛孔明の事例―
4. 利益などによる誘導との併用 ―豊臣秀吉の事例―
5. 名目的な地位を与えたうえでその実権を奪う
―宋の太祖の事例―
6. 孤立させ、無力化してしまう ―上杉治憲（はるのり）の事例―
7. 力の基盤から引き離し、閉じ込める
―元の世祖の事例―
8. 予防的な処置が必要となることもある
―漢の武帝の事例―
9. 非情な謀計を用いて対抗者を倒す
―古来多く用いられてきている手法―
10.「軍師・参謀」役の者が直面する課題
11.「軍師・参謀」に、みずからの運命を左右する決断が
求められるとき ―補足検討―

この小冊子で検討すること

◆ 第15巻で検討したこと

この小冊子シリーズ「軍師・参謀を志す人のために」の前巻（第15巻）では、江戸幕府の第８代将軍徳川吉宗に案内役となっていただきました。そして、指導者（リーダー）は、おのれの権力がどんなものに立脚しているのかをよく心得ているべきで

あり、また、自分の権力の立脚点を維持していくために日々不断の努力が必要であろうということを検討しました。

さらに、吉宗が、将軍である自分の権力に対抗する姿勢を見せる者に対してどのような処置をとったのかについても概観しました。具体的には、徳川宗春(むねはる)や榊原政岑(さかきばらまさみね)を例として掲げて、吉宗が、自分の権力に挑戦しようとするこれらの者たちに対して、熟慮の末に、最終的には隠居謹慎(いんきょきんしん)を命じるなど厳しい処断を下したということを見てきました。

◆ 指導者の権力に対抗し、挑戦し得る力を持つ者の処遇

指導者（リーダー）の立場にある者は、自分の権力に対抗し、挑戦するほどの力を持つ人物の扱いには十分に気をつける必要があります。このような者たちを安易に放置しておくわけにはいきません。仮にも自分に対する彼らの挑戦的な行動を許すようなことがあれば、みずからの権威は傷つけられ、やがてだれも自分に敬意を払わなくなってしまうでしょう。

しかし同時に指導者は、自分に対抗しようとするほどの力を持っている者の処置に、慎重さを心がけることも求められます。なぜならば、このような者は既に侮(あなど)り難(がた)い力の基盤を有しており、組織の内外に強い勢力を擁(よう)していることが多いからです。

このため、こちらが慎重さを欠いた動きをすると、逆に自分に挑戦してくる者の勢力から当方の弱点を突かれて攻撃を仕掛けられ、かえって不利な状況に陥ってしまう可能性もあるのです。下手をすると、指導者としての地位が取って代わられてしまうかもしれません。こうした意味で、自分の権力に挑戦できるほどの力を持つ勢力と“にらみ合っている”指導者は、たいへん難しい立場に置かれていると言えます。そして、遠い過去から現在にかけて、たいていの指導者は、自分の権力に挑戦し得るような力を持つ対抗者の存在という課題を抱えています。

そうした難しい立場にある指導者に対して、この指導者を知恵で支える役割が期待されている「軍師・参謀」は、どのような策を提示するべきなのでしょうか。

◆ 劉邦がとった策

この巻での検討を進めていくにあたり、まずは一般にもよく知られている事例を、もう一度思い起こすことから始めたいと思います。それは、古代中国で秦による全土の支配体制が崩壊し、各地で反秦の蜂起が拡がって、いよいよ秦帝国の末期が近づいてきたころの、人々の動きです。

このとき秦は、その内部でさまざまな陰謀や事件が起きた末に、始皇帝から数えて三世である子嬰という人物が王位についていました。*1

秦王である子嬰は、秦による支配の打破をめざす勢力のうち、最初に秦の首都に迫った劉邦（のちの漢の高祖）の軍に投降します。その際、劉邦はこの子嬰を処刑しませんでした。

秦の支配体制の打倒を合言葉としてともに戦い続けてきた劉邦の陣営内では、子嬰の投降という事態を受けて殺伐とした空気が流れ、「子嬰を生かしておくべきではない」という意見が大勢を占めていました。こうした意見は、かなりの部分が感情的なものからきていたと思われます。しかし中には、「秦の王をこのまま生かしておくと、彼が持っている秦の人民に対する影響力や求心力が、自分たちへの反乱の動きとなって現れてくるかもしれないぞ」という、もっともな意見もありました。

＊１：この政権は、始皇帝の頃のような全土を治める実権をすでに失っており、もはや「皇帝」という実態がなくなってしまっていたことから、昔に戻ってまた「秦王」を称していました。

他方、その秦の国の人々は、曲がりなりにも自分たちの国の王である人物が劉邦によってこれからどのような処分を受けることになるのか、息を殺して見守っていました。それは、劉邦による子嬰に対する処遇が、自分たちの街を占領している劉邦軍の今後の出方を占うものでもあったからです。劉邦がとった子嬰への寛大な処置は、秦の首都があった地域（関中）に住む人々を安心させました。

◆ 項羽がとった策

ところが、秦末の覇権争いでもう一人の主役である項羽は、自分に先がけて関中に入った劉邦からこの地域での軍事・政治の主導権を奪い取ると、子嬰をあっさりと始末した上に、秦の首都を略奪して焼き払ってしまいました。

こののち、劉邦と項羽は激しく争い、戦いを繰り広げていくことになります。その結果は、皆さんも既にご案内のとおり、関中という戦略上の要地にいる人々からの信頼を得ていた劉邦の側が、最終的な勝利者となったというものでした。項羽は、局地的な戦闘に勝っても、その占領地を維持しきれないことが多かったのです。項羽による、子嬰の処刑や関中地域の住民に対する略奪という処置は、その後に項羽が占領する地の人々にとって、言わば前例とみなされたものと思われます。子嬰らに対する項羽の酷薄な処置が、それ以降に新たに項羽の支配地域となる町や村の人心に強く悪影響を及ぼしていたであろうことは想像に難くありません。項羽には、占領地の人々からの広範な支持が集まらなくなってしまったのです。

逆に劉邦がとった子嬰らに対する寛容な処置は、その後の劉邦による占領地政策の展開を容易にします。こうした子嬰らへの処置について、劉邦の軍師役を務めていた張　良がどのような策を進言したのか、具体的な内容はわかりません。しかしこ

の策が、今後起きるであろう項羽との軍事的対決も念頭に置いた、戦略的要地である関中地域の統治に資するという「政治上の目的」の観点から決定されたのは明らかです。

◆ 置かれている状況に応じて手法は変わる

権力を巡る闘争の末に主導権を確保した側の指導者（リーダー）は、これまで自分に敵対してきた側の勢力の主要な人物たちをどのように処遇するのか、よく検討しなければなりません。そしてこの検討の結果としての彼らの処遇は、敵対側の勢力に属していた者たちを含めて、みんなから注目されていることも自覚する必要があります。この指導者へ献策する役割を担(にな)う「軍師・参謀」としても、当然、自分たちに対抗する勢力の者たちの扱い方が多くの人々の心理にいかなる影響をもたらすのかを、十分に考慮した上で策を立案しなければならないのです。

しかもこの場合、上記のような劉邦のとった手法が必ずしも最善であるとは限らないというところが、この課題の難しい点です。劉邦と同じような立場に置かれたとしても、そのまねをするわけにはいかないのです。状況によっては、逆に項羽が行ったようなやり方のほうが良い、ということすらあり得ます。肝要なのは、指導者の目標を達成するためにベストな処置とは何なのかを、「軍師・参謀」役の者が、自分たちを取り巻く諸条件を冷徹に分析した上で導き出すことです。

◆ 組織を覆(おお)う雰囲気が最適な策の採用を妨(さまた)げることも

ところが実際には、「軍師・参謀」が慎重な分析の末に導き出した最善の策が、採用されないことも多いものです。それは、これまでこの小冊子シリーズで何回か取り上げてきたように、指導者の感情や、その指導者が率いている組織全体を覆(おお)う“雰囲気”が、「軍師・参謀」の進言する策の採用を妨害するからです。