

軍師・参謀を志す人のために

Vol.20

— 変化し続けられるのか否かが、運命を分ける —

現代の「軍師・参謀」と呼ばれる人々は、各界において、指導者（リーダー）の活躍やその目標とするところへの到達を、「知恵」によって支えています。

この小冊子は、将来このような「軍師・参謀」的な役割を務めたいという志を持つ若いかたがたのために、その志の実現に向けた一つの足がかりを提供できないかと考えて制作しました。

この小冊子が、将来の「軍師・参謀」たらんことをめざすかたがたにとって、『手引書』のような感じで気楽に読んでいただけるものとなれば幸いです。

こくじょうさんちゅうの しょうかく
穀 城 山 中 樵 客

変化し続けられるのか否かが、運命を分ける

- | | |
|--------------------------------------|----|
| 1. 暴れん坊将軍によるけんかの仲裁 | 6 |
| 2. ネット専門の証券会社に生じた不祥事 | 11 |
| 3. 調査報告書の指摘から見えてくるもの | 15 |
| 4. 個人の器量・資質に依拠する統制の限界 | 22 |
| 5. 統率する指導者自身が変わっていく必要 | 25 |
| 6. <small>リーダー</small> 指導者たちの運命の分かれ目 | 28 |
| 7. 変化し続けていく覚悟があるか | 32 |

1. 暴れん坊将軍によるけんかの仲裁

◆ 徳川^{よしむね}吉宗の逸話

小冊子シリーズ「軍師・参謀を志す人のために」の前巻（第19巻）では、さまざまな組織における「指導者（リーダー）」という立場の者が、自分の率いている組織に属する者たちを統制していくために、各種の手法を用いていることを取り上げました。具体的には、徳川吉宗や上杉^{ようざん}鷹山などが、それぞれの優れた器量・資質によって、幕府や藩という大きな組織の統制を巧みに行っていた事例を観察しています。*1

吉宗については、前巻で引用した事例のほかにも、その人柄を伝える逸話^{いつわ}が各地にたくさん伝わっています。

「南紀徳川史」によると、吉宗は、まだ若く紀州藩の和歌山城下にとどまっていた時代には、ごく簡素な服装でもって気軽に少人数のお供だけを連れて、城下の河岸^{かし}の夜店を冷やかして回ったりしていたようです。そうして町に出たときに、たまたま出くわした町人夫婦のけんかの仲裁をしたこともありました。*2

こうした気さくな人柄や陽性な行動の記録^{ふく}を膨らませて、徳川吉宗^{すじよう}が素性を隠し名前を変えて江戸の街をぶらつき、「暴れん坊」として悪を相手に大立ち回りを演じるなどといった作品が、小説やTVドラマ、映画、さらにはパチンコなどでも作られました。*3

* 1：これらの事例は、客観的な目でもって検討を行う必要があり、彼らにまつわる半ば神格化された“物語”を手放しで礼賛することは避けるべきでしょう。

* 2：南紀徳川史は、紀州徳川家により^{へんきん}編纂された、紀州藩のおよそ270年にわたる諸人物、職制、地方制度、財政、軍事、法令制度等の事項を含む、総合的な歴史書です。

◆ けんかの仲裁に「包み金」

作家の津本陽^{つもとよう}氏も吉宗の生涯を題材とした作品を書いており、その「大^{おお}わらんじの男^{おとこ}」の中には、先に述べた夫婦げんかの仲裁というエピソードも盛り込まれています。作中には、吉宗がけんかをしている二人の和解を取り持った折りに、仲直りのきっかけのない両者に対して、「まあ二人で少しばかりのご馳走^{ちそう}でも食べながら、ゆっくり話をしてはどうか」ということでしょうか、祝儀^{しゅうぎ}の「包み金」^{かみ}を下賜^かするよう手配するという場面があります。

これは、いかにも東アジア世界で、周囲の誰もから厚く信頼される、福德に優れた者にありそうな、人情の機微をよくわきまえた思いやりの描写です。この場面は、後に天下の指導者となる吉宗に、統率者としてのすぐれた器量・資質が備わっていたことを表現するものとして効果を上げていました。

このような和歌山城下でのけんかの仲裁は、吉宗が（まだ紀州藩主でも将軍でもない若君^{わかみ}であって）藩政や幕政を統率する権限・責任など持たない時代の、一個人としての活動でした。しかし、もしも吉宗が藩主や将軍の立場として、和歌山城下や江戸の町でこれをやった場合には、どうなるでしょうか。

◆ 桓公^{かんこう}の失態と、恥をすすぐための措置

韓非子^{かんびし}の「難二^{なんに}」篇に掲げられている例話に、次のようなものがあります。

古代中国にあった齊^{せい}の国^{こく}の桓公^{かんこう}という君主が、ある日、威儀を整えるために重要な冠^{かんむり}を、酒に酔ってどこかに落としてなくしてしまいました。その後桓公はこの失態が恥ずかしくて、朝廷にも出ないでみずから謹慎していたのです。このとき桓公に対して、「良い政

* 3：しかし、江戸幕府の8代将軍がお忍びで城を抜け出して、町娘^{まちむすめ}が悪人の手下に襲われそうになって危ういところを救い出したり、両刃^{もうは}の大剣を振り回すナイト兵らをその太刀^{やち}の腕でもって撃退したりするなどは、実際にはあり得ないことでした。

治を行って恥をすすげばよい」と進言する者がいました。この進言には、「何をすべき」という点の明確な示唆は含まれていなかったようですが、桓公はこの進言を自分なりに解釈して、国有の穀倉を開放し食料を貧しい者に与えたり、囚人を釈放したりということを行いました。ところがそれから三日もすると、世間の人々は口々に「殿がまた冠を落としなさればよいのに」と歌にして言い合ったというのです。

韓非子のこの話では、民衆たちは、桓公という自分たちの国の指導者が儀式に関わる失態を再び犯せば、また我々に何か利益をもたらす政策が行われるだろうと期待しています。この話からは、専制君主である指導者がその場限りの一時的な措置だと考えて取る行動も、支配される側の人々には、それが今後も自分らに広く適用されるルールとなったものと認識されてしまうことがわかります。

◆ 唐の太宗の事例

強い権力を持っている指導者（リーダー）が、自分の率いている組織の構成員らに対して、その場の思いつきによる特例を設けたり、個人的な興味・好悪に基づく判断でもって指示をした結果、これらの措置が組織内で一つの規範（ルール）となってしまうおそれがあるのです。こうした、おのれの個人的な感覚に基づく措置が組織の規範となる可能性を踏まえて、うかつな行動を踏みとどまった指導者の例も見られます。

古代中国の唐王朝の第2代皇帝（李世民）は、太宗と呼ばれています。この太宗とその臣下との間で行われた、国家統治に関する議論などを整理編集した書に、「貞観政要」というものがあります。この書の「論貧鄙」篇では、次のようなことが述べられています。

太宗の治世のもとで、ある時、欲張りで心が汚いと悪評があつて、しかも他人の金品を奪ったために解任追放の処分になってしまった地方役人がいました。ところがこの地方役人は、皇帝である太宗がまだ即位前に地方の王（秦という地域の王）であった時代に、王

の近くに仕えていた人物であったのです。このため、太宗は追放処分を憐れんで、彼の罪を許そうとしました。しかも、彼が貧乏のままでしたらまた同じことを繰り返すかもしれないので、そうならないようにと、非常に高価な絹まで彼に与えて職場復帰させようと考えたのです。しかし、こうした太宗の思いつきに対して、臣下の一人が「もしも皇帝がそのような個人的な情にほだされた措置を行えば、今後は、みんなが同じような措置を求めてくるようになるでしょう。そうなれば、收拾がつかなくなります」と諫言*4 しました。太宗はこの諫言を受け入れ、くだんの地方役人に対して直接、「天下の主である皇帝が個人的な意向でもって、偏^{かたよ}って一人の者だけに特別な恩恵を与えたりすることはできない」と諭し、追放処分は変更しないことにしました。*5

◆ 指導者（リーダー）の思いつきによる措置が規範となる

太宗のような臣下人民に君臨する専制君主が、その場その場での個人的な考えによってものごとを指示すると、この措置がそのまま、後に同じような事案が生じたときの前例とされ、今後類似の事案を処理する上での規範となるおそれがあります。太宗に諫言した臣下の者も、これを懸念していました。

ここで、吉宗が紀州和歌山藩領の規範を左右する権限を持つ藩主の立場にあって、けんかの仲裁をして、その際に祝儀を出していたものと想像してみましょう。その場合、もしかすると祝儀を出すことが規範となり、和歌山の町では自分も祝儀を得たいと考える者たちによるけんかが増え、町全体もなにか乱暴な雰囲気になったりはしないでしょうか。

* 4：目上の人への誤りや良くない点を改めるように忠告すること。

* 5：ただしこの追放の別れの際に、太宗はこの地方役人に対して、それほど価値はない物を少々与えて送っています。

◆ この巻で検討すること

前巻では、人の行動を観察してその人物の心の中にある本質部分を分析し、彼（彼女）の器量や資質を把握しようということを考えました。前巻の中で掲げた事例でも見られたように、組織の統率が指導者個人の優れた器量や資質を拠りどころとして行われている場合、組織の運営に関わる多様な場面で直接、指導者の考えによる臨機応変かつ柔軟な対応が可能となるなど、組織が目標に向かって真っ直ぐに進んでいこうとする上でさまざまな利点があります。しかし、指導者の器量・資質に依拠する統率は、逆に組織の運営に関わる問題を引き起こしてしまうこともあるのです。

小冊子シリーズ第20巻目となるこの巻では、指導者（リーダー）の個人的な考えによる行動やその行動を呼び起こす指導者の器量・資質が、この指導者の率いている組織の規範を形成し、組織の構成員らを統制して、組織全体の雰囲気を作り出すことがある、という現象に注目したいと考えています。

そして、組織を統率する指導者個人の器量や資質が招く組織運営上の問題を素材として、これから「軍師・参謀」となろうと志している者が心得ておくべきではないかと思われる課題を検討していきます。