

# 軍師・参謀を志す人のために

Vol.23

— 自己を演出する「テーマ」の設定 —

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

---

---

## 自己を演出する「テーマ」の設定

- |                          |    |
|--------------------------|----|
| 1. 真田幸村の策の応用             | 6  |
| 2. 揺さぶりには動じない印象を与える演技    | 12 |
| 3. 好印象を得るための演技と、憎悪を受ける行為 | 18 |
| 4. 自分が気がつかないうちに憎悪を招く     | 25 |
| 5. 不自然さのない幻想を生み出す演出      | 32 |
| 6. 演出により印象操作を行うときに       | 38 |
| 7. 自己を演出する「テーマ」の設定       | 46 |
| 8. 自分の「テーマ」を設定するに当たっては   | 52 |

## 真田幸村の策の応用

### ◆ 真田幸村の閑居

2016年のNHK大河ドラマは「真田丸」<sup>きなだまる</sup>です。NHKの公式サイトによると、この番組は次のように紹介されています。

「戦国のスーパースター真田幸村<sup>ゆきむら</sup>。その波乱万丈<sup>はらんばんじょう</sup>の生涯を、三谷幸喜<sup>みたにこうき</sup>が、勇気と愛に満ちた物語としてオリジナルで描きます」

この小冊子の原稿執筆時点では、大河ドラマの中で幸村がどのような人物として描かれるのかは不明です。しかし、おそらく幸村に対する世の中のおおかたの見方としては、猿飛佐助<sup>さるとび さすけ</sup>や霧隠才蔵<sup>きりがくさいざう</sup>などの忍者をはじめとした「真田十勇士」<sup>まんだじゅうゆうし</sup>たちを巧みに使いこなし、神のごとき軍略を巡らせる、知謀の武将といったものが一般的でしょう。\*1

この幸村は、関ヶ原の合戦に際して、父の昌幸<sup>まさゆき</sup>とともに西軍側につきます。そして、徳川秀忠<sup>ひでただ</sup>の軍勢が中山道を制圧しつつ関ヶ原に向けて急行するのを、信州の上田城を根拠として迎え撃ち、秀忠の大軍をおおいに手こずらせて進軍の足止めをするという戦績を挙げました。\*2

しかし読者の皆さんがご案内の通り、関ヶ原の合戦自体は東軍の大勝利で終わりました。そして合戦後、敗軍（西軍）側の武将らに対する処置の一環として、昌幸と幸村は、いったんは死罪を命じられたものの、最終的には紀伊国（和歌山県）九度山<sup>きいのくに くどやま</sup>\*3に流罪となりました。もちろん、真田親子が配流された先には、彼らを警戒する徳川家により、監視の目が設けられていたはず（昌幸はこの十年ほど後に亡

\* 1：NHKでは主人公の名前を、彼の実名である「真田信繁」<sup>のぶしげ</sup>として描いていくようです。しかし、この小冊子では、広く知られている通称である「幸村」で統一して表記することにします。

\* 2：真田家と上田の街をモデルにした2009年のアニメ映画「サマーウォーズ」では、この合戦のこともストーリーに生かされています。

\* 3：現在の和歌山県九度山町。幸村居住の屋敷跡地には善名称院<sup>ぜんみんしょういん</sup>（＝真田庵）があり、観光名所となっています。

くなります)。

しかしその後の、徳川家と豊臣家との関係が次第に悪化していく過程で、幸村は九度山を密かに抜け出し、大阪城の勢力と合流します。その時点で既に、幸村が九度山に閉居させられてから15年ほどの月日が流れていました。

#### ◆ 深謀をめぐらせた幸村

この有名な九度山脱出事件について、作家の司馬遼太郎<sup>しばりょうたろう</sup>氏も、霧隠才蔵を主人公とした作品である「風神の門」の中で取り上げています。この作品では、脱出直前の幸村の様子を次のように描いています。

幸村は籠<sup>こ</sup>もっている九度山の屋敷の庭木が好きで、その手入れも人には任せずに自分で行<sup>おこな</sup>ってきました。九度山脱出を目前にした晩秋に幸村は、庭の木々一本一本に対して丁寧に、冬越しのための養生をします。幸村は、木々の根元に肥やしを入れたり、不要な枝を払ったり、幹<sup>わら</sup>に藁をかぶせたりと、丹精を込めて作業を続けます。そうした幸村の姿を見た猿飛佐助は、こう考えるのです。

『殿(注：幸村のこと)は、村人をたぶらかすために、冬を越す庭木の手入れをなされている。村人の目からみれば、冬を越す手入れをしている流人<sup>るにん</sup>が、明日にも村を脱出するとは思うまい』

長く住み続けるつもりの人ならば、自分の住居に深い愛着を持ち、その状況に関心を払って少しでも快適なところとなるよう努めるものです。司馬氏の小説では、村人たち(その中には、徳川家からの指示を受けた監視役もいる)に庭木を丁寧に手入れしている姿を見せて、自分がこれからも長くこの屋敷に住み続けるつもりなのだと思わせる策を用いたとして、幸村の深謀の一端を表現しています。

#### ◆ 幸村とは逆に、見透かされてしまった例

ところでこの小冊子を制作している当サークルのメンバーたちのうち、ある一人が、かつて、これとは全く逆な意味合いの行動を取っている人物を間近に見たことがあるというのです。<sup>\*4</sup> このサークルメンバーが就職したばかりの頃に、勤務していた会社の地方営業所の所長

が、いかにも怪しい挙動をしていたのだそうです。それは、たとえば以下のようなものでした。

- 乱雑に山積みされていた書類の束を、急に整理し始めた。
- ロッカーの中の私物を、少しずつ持ち帰るようになった。
- とある地方営業所の業務の状況をしきりに尋ねるようになった。

どう考えても、大変にわかりやすい振る舞いです。皆様のご想像の通り、この営業所長に対して本社から、別な地方営業所への異動に関する内々の通告があったのです。その連絡の電話を受けて以来、この所長は、もはや「心ここ（現在の営業所）にあらず」となり、さっさと引き払う準備にとりかかっていたようです。上記のような行為により、幸村とは逆に、所長は自分がすぐにここを出て行ってしまうのだということを、簡単に見透かされてしまいました。

#### ◆ もうすぐ去るのだと知られてしまえば

さらに、営業所の<sup>リーダー</sup>指導者としてみたとき、この所長の振る舞いには、より大きな問題があるようです。この話をしてくれたサークルメンバーによると、営業所内の人たちは所長の様子を見て、みんな、所長のことを軽視するようになってしまったということです。

そもそも組織の<sup>リーダー</sup>指導者は、配下の人々（社員など）に対して、自分が強く元気で、精力的に活動しているという姿を、示し続けていなければならないものです。配下の者たちに自分のことを『衰え、弱ってきているのではないか』と感じさせてしまったなら、その指導者が組織を率いる求心力は急速に失われていきます。この点について、特に政治家たちはとても気を遣っています。日本に限らず世界中の政治指導者らは、自分の弱さや衰えを示すような、体調不良や病気に関する情報の保秘に非常に敏感であるのが常です。

---

\* 4：この巻に掲載した事例のうちのいくつかは、この小冊子シリーズを刊行しているサークル「軍師・参謀を志す人のために」のメンバーらの経験や、今回この巻の執筆のために素材を提供してくれた友人たちの見聞など、複数の情報源からの情報をもとに再構成したものです。

それがもしも、指導者の健康状態がさらに「重い病氣らしい」「余命幾ばくもないようだ」などとまで知られたとしたら、どうなるでしょうか。まもなく去ってしまうとわかっている者の言うことなんか、もう誰も聞いてはくれなくなるでしょう。

営業所長という、ごく小さな組織ながらその指導者としての立場にある者が、配下の人々（営業所の従業員たち）に向けて「自分は近いうちに異動になる」と知られてしまうような行動を見せれば、もうすぐ病気で倒れるであろうと見なされた指導者と同じことになるのは自明でしょう。きつい言い方をしますが、営業所に残る従業員らにとっては、近々いなくなってしまう指導者（営業所長）の指示なんか、もはやどうでもよくなって、そんな者からの指示は適当にあしらっておればよいという感覚に陥りがちなのです。書類の束を整理し始めた姿を見られた瞬間から、営業所長としての彼の権力は、限りなくゼロに向かって落ちていったようです。

#### ◆ サークルメンバーがとった演技の策

さて、かつてこうした状況を目撃した、くだんのサークルメンバーは、それから数十年後にみずから、とある別な地方の営業所長となっていました。そして所長となって幾らかの年月が経ち、やがてこのサークルメンバーにも、近々異動があることを匂わせる、事前通告らしきものが本社から耳打ちされる時が来たのだそうです。ただし、実際の発令は少し先のことになる見込みでした。

ところが、このサークルメンバーのもとで営業所に勤務している人々の中には、勤のいい連中もあり、こちらからは何も話をしていないのに、社内全体の人事の動きや営業所の業務の区切りなどから、そろそろこのサークルメンバーが異動する時期だと見ている者がいたらしいのです。そうした営業所の従業員たちは、本社から彼に宛てて入った連絡を『ああ、異動の前触れか』と思っているようでした。

もうすぐどこかに異動していくものと皆から見なされてしまえば、このサークルメンバーの所長としての権力は、彼自身がかつて見たあの所長のときのように、失われていくであろうということは容易に想

像できました。彼としては、最悪でも正式な異動内示があるまでは、営業所内での自分の指導力を低下させるわけにはいきません。

そこでこのサークルメンバーは、自分が今後もしばらくはこの営業所に勤務し続けることになっているという振りを皆に対して示すことにしました。具体的には、営業所長の肩書きの入っている現在の名刺を、総務担当を通して刷り増す発注をかけたというのです。

まもなく別な職場に異動していくことがわかっているのであれば、普通は手元に残っている名刺でしので済ませようとするでしょう。このとき彼は、名刺の増刷発注という策を用いて、営業所内の人々に『あれっ、所長はまだ居続ける（この営業所での任期が続く）のかな?』と思わせることに成功したように感じられたそうです。こうした、本章の冒頭で幸村が施したものと紹介した策の応用によって、もともとあまり強いほうではなかったという営業所長としての彼の組織統制力は、正式な異動発令の内示まで、なんとかぎりぎり維持できたように思われたとのことでした。

#### ◆ 演技によって自己に関する印象を操作

先に掲げたサークルメンバーの経験談は、「俺はまだまだここ（この営業所）で頑張るぞ」という素振りをして、自分の配下の者たちの目をくらませたという事例でした。これは、おのれの異動が近いことを察知されて、権力が弱体化してしまうのを防ぐことを主眼としたものです。そのための具体的な行動が、まもなく不要になってしまうであろう「現在の肩書きの名刺」を、営業所のみならずよく分かるような形で追加発注してみせることでした。

この巻では、上記の例に見られるような、他人に対して意識的に「何かを見せる」あるいは逆に「何かを隠す」という、自分の側からの能動的な行為、つまり演技によって、おのれに対する他人からの印象を操作しようとするのを、自己に関する情報の「演出」すなわち「自己演出」と名付けます。そして、この「自己演出」にまつわる課題に関して、若干の検討を行うことにします。



---

---

その際、「何かを見せる」と「何かを隠す」ことを、区別しての取り扱いはしません。冒頭の幸村の事例のように、あえて「何かを表おもてに出して見せる」行為は、巧妙に「何かを裏に隠す」ためになされることも多く、これら二つはそれこそ「表裏一体」として考えるべきものようだからです。

この巻での検討の手始めに、この「表」と「裏」とを逆にして仕掛ける策から見ていくことにしましょう。

## 揺さぶりには動じない印象を与える演技

### ◆ わざと思っているのとは逆なことを言ってみせる

自分から他人に対して示すある行為の、「表が裏」であり、そしてその「裏が表」である策のごく単純なパターンとしては、「あえて自分が考えているのとは反対のことを言う」というものがあります。わざと思っているのとは逆なことを言う方法でもって、相手に揺さぶりをかけ、その心底を確かめようというのです。韓非子の「内儲説上篇」では、この手法を「倒言」と呼んで説明しています。

韓非子によると、かねてから『こいつは、怪しいのではないか?』と疑いの目で見ていた相手に対して、あえて自分が考えていることとは逆さまな発言をしたり、事実とは反対のことを告げたりする方法でもって、その相手がどのように反応するのかを試すとよい、と言うのです。韓非子は、このような手法を用いることで、その相手の真意がつかめるとしています。この手法の実行例として、韓非子では次のような説話を掲げています。

(中国の春秋・戦国時代にあった)衛えいという国の宰相さいしょうを務めていた、ある貴族は、どうやら君主である衛王が自分のことを(反逆するのではないかと)疑っているらしいとの噂うわさを耳にしました。そこでこの貴族は、王のお気に入りの近臣に向かって、わざと、その者の悪口を言ったのです。そうすると近臣は怒って、自分の悪口を言ったこの貴族に対して、「今は宰相だとかいって偉そうにしているけれど、お前なんか王から疑われていて、そのうち罪に問われて殺されるに決まっている」などと自分が知っていることをべらべらとしゃべってしまったというのです。くだんの貴族は、このようにして衛王の真意を確かめることができました。

### ◆ 相手に心理的な揺さぶりをかける

さらに、この韓非子の別な章(「八経篇」)でも、上記と同様の主張が示されています。こちらの方はおおむね、次のような内容です。