

## 「人は城、人は石垣、人は堀」 武田信玄

企業経営漫談士 岡野実空

我がラスト(50)スパート9回目のテーマは、定本『ゼミナール経営学入門』第8章の「雇用構造のマネジメント」。舞台は、前回の「江戸」中期から遡ること約200年の「戦国」時代。その数多のスターの中で、今回のテーマに最適なのは、表記の名言を遺した「甲斐の虎」武田信玄です。

### その1: 名言の背景

鎌倉で生まれて以降、700年近く混乱と安定が繰り返された「武者の世」。それは「御恩と奉公」が基本原則でありながら、一旦混乱が始まれば、生き残りをかけた「下剋上」「弱肉強食」「合従連衡」が頻発する、人間の「本性」剥き出しの社会でした。

その半ばの「戦国時代」、曲者たちを巧みにまとめ、終いには京への進出を目指した武田信玄。周囲の人物も含め、今日そのさまざまな言動を知ることができるのは、老臣・高坂昌信などの筆録のおかげ。家来衆の中で第一の臆病者を自認する老臣が、繊細さを発揮して遺した後述の逸話は、『甲陽軍鑑』の中の白眉としていまだに読み継がれています。

因みに「戦略」の「風林火山」、「組織」の「人は城、人は石垣、人は堀」のコンセプトが人口に膾炙しているのは、NHK「大河ドラマ」のおかげです。

### その2: 名言の真意

表記の名言は、領国の混乱を治めた主に対し、それに相応しい城の普請を問うた臣に対する答の上の句。その下の句は、「情けは味方、仇は敵なり」です。ここで「情け」は「人情」、また「仇」は「恨み」。信玄はそれを添え、「城」などの「ハードウェア」より、人間の「知恵」という「ソフトウェア」、さらには「信頼」という「ヒューマンウェア」の方がはるかに大切であることを説いたのです。

また「人・組織」に関して、この名句はいまでも頻繁に引用されますが、問題なのはそれを語る人間の真意。ヒトをモノ扱いする「ハードウェア」の場合は「下」、「ソフトウェア」を期待するなら「中」、「ヒューマンウェア」まで含んでいれば「上」が、その人間の評価です。従って、もし上の句だけ使用された場合は、すかさずその続きを尋ねましょう。下の句を知らないのは論外ですが、知っているがうえで使わない場合、そこからその人の「人間観」や「組織観」が垣間見えるからです。

### 『三々な経営』

- 1-16 「労働」の分類
- 1-17 「人材」の分類と育成

### 『四字熟語』で考える経営戦略

- Y-04 「内部環境」を考える・その1
- YF-1 付録「経営資源」ヒト その1
- YF-2 付録「経営資源」ヒト その2

### その3: 定本の確認と発展

さて定本は、まず市場の慣行と構成、労使関係における選択肢を取り上げ、その構造の多面性や選択の論理を解説。また章の後半では、長期雇用、年功序列、企業内組合など、日本的雇用の長所、短所を比較し、さまざまな問題提起をしています。

いま悩ましいのは、それに社会や技術などの大きな変化が加わり、経営環境がさらに複雑化したこと。特に今回のテーマである「雇用」に関しては、間違いなく「戦国時代」と同じ有様です。日々の糧を得るだけでなく、「組織」に共同体としての精神的な価値を見出す多くの我が同胞にとって、いまこの上下句は千金の価値をもっているのです。

最後に、先に挙げた『甲陽軍鑑』の白眉は、鈍(愚鈍)・利根(利口)・弱(臆病)・強(傲慢)の「過ぎたる大将」四巻。それらを読み、トップからミドルまでが共に議論し、各々から得られる教訓と防止対策を練ることこそ、その遺産を受け継ぐ私たちが取るべき行動です。またそこで浮き彫りになった課題に適材を配置し、足りない人材を「雇用」することは、組織存続の必要条件といえます。

さらに信玄ですら大失敗した「後継」問題。刻々と変化する経営環境に応じるべく、多様なトップ候補を養成することは、そのさらなる要件です。

しかしいまの政財界は、見栄えの良い「城」にしか関心がない、武田勝頼の後継者ばかり。嗚呼！

2022年4月4日 実空