

# 「宝の中の宝といふは人材に如くはなし」

企業経営漫談士 岡野実空

我がラスト(50)スパート10回目は、定本『ゼミナール経営学入門』第Ⅱ部に入り、テーマは第9章の「組織と個人、経営の働きかけ」。そして主人公は、前回の舞台、「戦国」乱世を制した徳川家康です。「組織のマネジメント」の要件をほとんど具えた偉人のその言葉は、時代を経てますます重みを増し、いまや「至言」の域を越そうとしています。「組織は人なり」

## その1: 名言の背景

国際政治学者エドワード・ルトワックをして、「最高レベルの戦略家」と言わしめた徳川家康。

今回の金言は、天下人だった豊臣秀吉とのやりとりから生まれたもの。居並ぶ諸大名を前に、秀吉自ら所有する財宝を次々開陳した後、徳川の「家宝」を尋ねられた家康の答えは、「三河から苦楽を共にしてきた家臣500人」。満座の中で太閤が思わず絶句したと伝わるのは、No.2の家康に一番痛い所を突かれ、見事に一本取られた証です。

前回のコラムのとおり、「下剋上」や「裏切り」が当たり前時代に、「家臣こそ家宝」と言い切った家康。居合わせた諸侯を介してその逸話があちこちに伝わり、徳川のブランド価値を大いに高めて、後の天下取りにも影響したことでしょう。

## その2: 名言の真意

この金言は、幼年時代からさまざまな苦勞と忍耐を重ねつつ、そこまで到達した家康の「経国哲学」そのもの。またそれを耳にした家臣にとっても、主君への長年の貢献が報われる、何にも代えがたい「宝物」のような一言です。

主がさまざまなことを望んでも、それが実現できるか否かは、結局家臣の「働き」次第。またその基礎となるのは、お互いの「信頼」関係。従って主君の「心」が確信できれば、家臣たちの「心技体」が遺憾なく発揮されることは間違いありません。

さらに家康の生涯を振り返るとき、私たちはその「哲学」が首尾一貫したものだったのを確信します。三河から、東海、関東そして全国へと領土拡大する中で、旧来の家臣とひと味違う「働き」をしたのが、その滅亡に自ら関与した、他大名の遺臣たち。彼らを介して商物流や鉱業・土木技術、また農業管理や都市開発などのさまざまな知識や知恵を吸収し、その後の幕藩体制を構築していったのです。

## 『三々な経営』

- 0-6 一流企業の条件②三位一体経営
- 0-13 一流経営者の条件③よい経営人ランキング
- 2-1 「企業経営」の遂行過程

## 『四字熟語』で考える経営戦略

- YF-11 付録「社風」その1
- YF-12 付録「社風」その2

## その3: 定本の確認と発展

この章は、第Ⅱ部「組織のマネジメント」における「はじめに」の存在。第Ⅰ部「環境のマネジメント」との糊代であるだけでなく、この定本全体の見取り図にもなっています。それは第Ⅰ部の各「戦略」を統合した後、「経営システム」や「理念・人」をつうじて「組織と個人」によく「働きかけ」、構成メンバーの協働によって、その最終的な成果である業績に結び付けるという概観図なのです。

またそこで大いに参考にすべきは、今回の主人公・家康の行動。それはまず地位や役割を受け入れ、それに必要な学習を重ね、自ら果たすべき課題に対しては、あらゆる手立てを尽くして、その実現に努める。しかし相手がある場合は、決して無理押しせず、妥当なところで折れ合う。いずれにせよ、最悪のリスクだけは避け、機をみて次の行動に移る、という一連の地道な行動の繰り返しです。

さて最後は、「組織人」への警鐘。家康に限らず、偉人の名言の大半は、その伝承を素にした後世の創作です。ときにその「神格化」により、後継者の「上意」強要に利用されることに要注意。それを防ぐには、当時の社会背景、偉人の欠点や失敗を知ることが必須です。因みにルトワックが「世界レベル」と言わなかったのは、家康がユーモアや茶目っ気に欠けていたことを知っていたからでしょうか？

2022年4月11日 実空