

濱本克哉著「孫子の兵法 - 社長が経営に活かす 70 の実務と戦略 - 」

日本経営合理化協会 2010年5月27日発行

## 五九、リーダーが陥りやすい罠

「将に五危有り」...軍の運命をつかさどる將軍には、危険をもたらす五つの資質がある。

1. リーダーとしてどうあるべきか、というのを考えるのに、逆の側から「こうあってはいけない」と教えられるとわかりやすいものだ。孫子は「五危」と呼んで、將軍が気をつけるべき五つの資質を列挙した。次の「必死・必生・忿速・廉潔・愛民」である。

(1) 「必死」...決死の覚悟でいる將軍は、詭計(ワナ)にはめられるなどして殺されてしまう。

(例)業績が悪化して精神的に追い込まれた社長が、悪徳取引業者などに、違法だけれどもすぐに資金調達可能という方策を持ちかけられた時、冷静さを失って手を染めてしまい、罠に陥る場合などだ。不正が明るみに出て、経営破綻へまっしぐらになるが、必死の時に本人はそこまで頭が回らない。

(2) 「必生」...臆病で生きることばかりを考えて前に進むことを知らない將軍は、捕虜になってしまう。

(例)信用もない状態で自ら自社製品を販売するというのは非常に大変なことだ。しかも、その苦勞は報われないかもしれない。そこで、すでに多くの顧客を抱えている業者から OEM(相手先商標製造)しないかと話を持ちかけられると、その方が安心なのでつい簡単に了承してしまう。これにより自社商標が世間に知られることもなくなり、市場での主導権もその業者に握られてしまう。

(3) 「忿速」...苛立って、きちんと考えずにすぐに事を行う將軍は、挑発されるなどして侮辱されると、軽率な行動をとってしまう。

(例)自店を辞め、独立する優秀な社員を仲間と考えて独立支援、のれんわけなどをすれば地域での影響力も増し、そのうえ彼らに原材料や営業手法を有料で供給すれば売上も伸びる。徐々に営業基盤は確固たるものとなっていくのだが、辞めていく従業員に苛立ち、恨みしか感じない社長は彼らとの縁をすべて切って邪魔までする。そうした行為を見た従業員は、優秀な者から流出するし、社内の人材は育たず、いつまでたっても会社は発展しない。

(4) 「廉潔」<sup>れんけつ</sup> ...あまりに心が潔く正直な将軍は、恥をかかされることで作戦を狂わされる。

(例)適正な商品を、適正な価格で販売することはとても重要だ。これが正しい商売というものである。しかし、あまりに正しさに<sup>こだわ</sup>拘っていると、例えば他社が安売り攻勢を仕掛けてきたとき身動きが取れなくなる。対抗して低価格販売すれば、「あなたもついに安売りが」などと<sup>やぶ</sup>揶揄され、恥ずかしさのあまり価格を元に戻して、結果、他社に顧客を奪われ経営を悪化させる。

(5) 「愛民」<sup>あいみん</sup> ...同情心に富み、小さなことに目をつぶり大きな目的を追いかけることを知らない将軍は、優柔不断に陥りやすい。

(例)社員を大切にすることはリーダーに不可欠な資質である。しかし、無断欠勤、無断遅刻、横領などの悪質な行為を働いた者はもちろんのこと、長い間、業績を上げられない営業担当者、ミスを連発する事務員、いつまでもマナーを身につけられない若手社員などを許し続ければ、全体の士気が落ちてしまう。

2. (1)孫子は「軍隊を滅亡させて、将軍を戦死させるのは、必ずこの五つの資質のためなので、十分に自分を点検しなければならぬ」と忠告している。

(2)これらはいずれも取りようによっては美德にもなりうるものばかりだが、行き過ぎはいけないと戒めている。そして多くの場合、怒りや恐怖、哀しみといった感情で判断しないことが重要なのだ。

(3)経営者で自分のイライラする感情の処理に困っている方は多い。あの経営の神様、松下幸之助氏でも叱り方は非情に激しく、中には叱られて気絶してしまった部下もいるという。しかし、叱られた人たちのほとんどがその経験を嬉しそうに話すそう。

(4)確かに叱られても嫌な気がしないことがある。それは、叱る人が個人的な感情からではなく、公的な使命感によって叱ったときであろう。その人間が憎いからではなく、成長して欲しいと願って「叱る」という手段をとるのである。その場合、叱り終えた後に微笑むことができるものだ。もともと相手を愛しているからである。

(5)カッとなったり恐怖を感じたとき、それが個人的感情なのか、それとも使命感か数値的なものからなのか、自分で自分を冷静に分析してみるべきだ。

(6)自分を客観視し、「経営者として、この判断は正しいのだろうか」と考えてみれば、より大局に立った上での判断ができ、間違えることは少なくなるだろう。

(7)毎日、何かを判断するたびに客観的に考えることで、少しずつ判断力が鍛えられていく。  
ただ自分の感情のままに判断し続ける人は、何十年社長をやってもリーダーとしての成長はない。訓練を続けた人は間違いなくプロの経営者になり、人格も磨かれていくものだ。この点の努力を欠かさないように心がけねばならない。

P486 ~ 490

[コメント]

「社長」の代わりに「経営幹部」「マネジャー」や「それらを目指す人」と置き換えれば、自分自身の指針になると思う。日本人ほど中国の古典を深く読み込み、そのエッセンス、真髓しんずいを自分のものとして生活や活動に活かし、また、他の人々に伝え続ける民族は存在しない。孫子もどんどん読み、大いに活用すべきと考える。

- 2010年10月8日林 明夫記 -