

経営に通じるリーダー像

リーダーおびにおん

私の三国志 11



三国志は好きです。長く読み継がれてきた古典には人生の真実が書かれている。リーダー像の題材でもあり、愛読する経営者は多いです。

私は「良い会社・悪い会社はないが、良い経営者・悪い経営者はいない」とよく話します。失敗する経営者や成功する経営者には一定の傾向がある。会社の経営は、大きな目標を立てる時は大胆に、具体的な計画を立てる時は慎重に、が理想とされます。成功するのは、大胆であり細心の注意も払える両極端の性格を兼ね備えたリーダー。劉備や曹操などはそうした経営者の資質を持っています。

諸葛孔明のような軍師は、経営コンサルタントですね。国の統一といった、リーダーの掲げる目標に向け具体的な計画立案を担うわけです。一方、会社をダメにするのは、過剰な自負があったり、大ざっぱでみえを張ってしまったりするタイプ。三国志では張飛

経営コンサルタント

小宮 一慶さん

東京銀行（現三菱UFJ銀）などを経て、1995年に小宮コンサルタンツを設立。名古屋大客員教授も務める。ビジネス関連の著作多数。

などがそうかもしれません。

三国志には組織の成長に必要な教訓もちりばめられています。たとえば劉備が孔明を迎え入れた「三顧の礼」。組織は手を尽くして優秀な人を集めないと成長しない。しかし、人材のレベルを規定するのはリーダーの実力です。劉備の器を見て取ったからこそ、孔明も仕えた。レベルが低いリーダーの元には高度な人材は集まらず、組織に飽き足らず、やがて去ります。

「泣いて馬謖を斬る」もそう。長年の苦勞を共にしたナンバー2に問題があるような場合、リーダーが私情を抑え毅然と対応できるかで組織の成長が決まります。部下はその判断を見ている。ある中小企業では、ナンバー2の公私混同を見かねたトップがその人を切り、上場企業に成長しました。

リーダーの務めは先頭に立つことと、いざという時に責任をとること。実際、三国志の登場人物らは窮状の時こそ戦陣で先頭に立ちます。ただ、そうした行動は急には無理で、ふだんの心がけが現れる。それがあってこそ人望が集まります。優れた人物が率いる小さな軍、いわばベンチャーが知略を尽くし大軍を破ることもある。そんな組織の盛衰は企業経営にも通じます。三国志のだいご味でしょうね。

（聞き手・山本晃一）