

# 集団を率いる器とは？

～劉邦と項羽から学ぶこと～

漢の高祖 りゅうほう 劉邦 と 西楚の霸王 こうう 項羽

秦の始皇帝の死後、荒れていた天下を統一し、漢の初代皇帝として漢王朝を建設した劉邦。まさに将たる器を持っていたと言われております。一方、武勇に優れており西楚の霸王と呼ばれ一時は天下をほぼ手中に収めていながら劉邦に負けてしまった項羽。これは、劉邦の「将の器」と項羽の「武勇の達人」とでは全く違う素質であるということを証明しています。戦いの能力という点から比較してみると司馬遷の『史記』を見る限り、戦鬪に勝利していたのは、常に項羽軍でした。しかし、不思議にも最後に笑ったのは、それまで負けっ放しだった劉邦軍です。なぜ強かった項羽でなく、劉邦が天下を取ったのか。この理由を解くカギが、劉邦が項羽を破った「垓下の戦い」にでてくる「四面楚歌」にありますのでご紹介します。

漢 VS 楚

時は戦いの終盤戦、項羽軍は垓下の城壁の中に立てこもりました。漢(劉邦軍)とそれに味方する諸侯の兵は、城壁を幾重にも包囲しました。

夜、漢の軍勢から項羽の故郷である楚の歌が聞こえてきて、項羽は大変驚き嘆きました。「漢は楚の地まで手中におさめたのか。敵軍に楚の人間がなんと多いことか」と。四方から項羽の故郷・楚の歌が聞こえてきます。それを耳にした項羽は、本来自分に味方してくれるはずの楚人がこれほど劉邦側についているとは…と自分の敗北を悟りました。

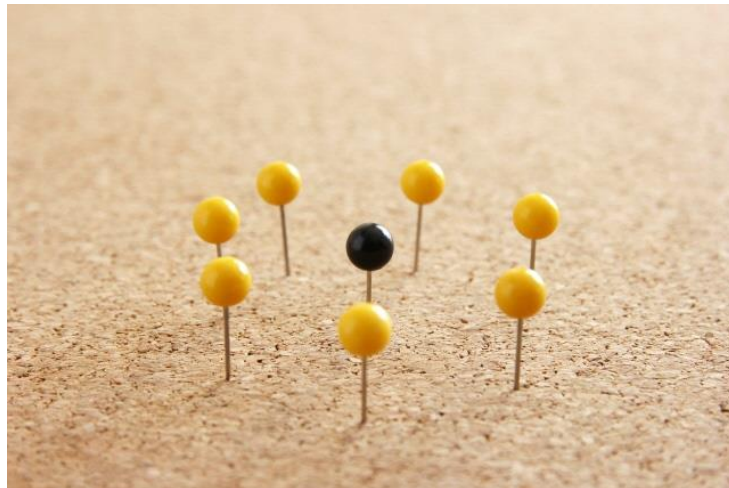
夜が明けると、項羽はわずかな兵を率いて包囲網を突破し、何とか長江の渡し場までたどり着きます。そして、敵の中に旧知の者を見つけると、「お前にこの首をくれてやろう」と自ら首を掻き切って最期を遂げたのです。享年31歳。

この故事から、敵に囲まれて孤立していること、助けが無く周りが敵ばかりのことを「四面楚歌」と言われるようになりました。

## 項羽の敗因と劉邦の勝因

項羽は楚の有名な武将の一族でした。しかし、独断専行が多く、人望のなさから優秀な人材が次々と離れていったと言われています。

自分の野望を実現するために他人を切り捨ててきた項羽は、結局、故郷の楚の人々に討ち取られる。それが分かった時にはもう遅かったのです。項羽は、その偏った自尊心やプライドのために、自分と正面から向き合うことや事態を正しく認識することができなかつたのでしょ。その結果として、自ら「四面楚歌」をつくってしまったのでした。



一方で劉邦は、項羽を倒した勝因について、次のように述べたがあります。

「<sup>はかりごと</sup>謀をめぐらし、千里の外に勝利を決するという点では、わしは部下の<sup>ちょうりょう</sup>張良にかなわない。内政の充実、民生の安定、軍糧の調達、補給路の確保ということでは、わしは部下の<sup>しょうか</sup>蕭何にはかなわない。100万もの大軍を自在に指揮して、勝利をおさめるという点では、わしは部下の<sup>かんしん</sup>韓信にはかなわない。この3人はいずれも傑物といって

いい。わしは、その傑物を使いこなすことができた。これこそわしが天下を取った理由だ。」

劉邦は、一時寝返った者も許して配下に組み込んだほどの寛大さのある性格。もともとは街のゴロツキだったそうですが、そういう自分への認識を素直に持ち、怠け者ですが人望がありました。劉邦は、君主とは部下と才を競う存在ではなく、才を用いるのが仕事と、道理がわかっていたのであります。そして劉邦は敗戦から何度も立ち上がる、立ち上がりの名手でもありました。そんな彼が築き上げた漢は劉邦の亡き後も続き、前漢時代は 214 年、後漢時代を加えると 400 年を超える長期の王朝となりました（「漢」は劉邦によって建てられ、長安を都とした。後、漢朝の傍系皇族であった劉秀（光武帝）により再興される。前漢に対しこちらを後漢と呼ぶ）。

## 組織の長とは？

劉邦の勝因にもあるように、組織の長は、自身が優秀であるより、人材を信服させ、使いこなせる人。これは、時代を超えて永遠の真実であり続けております。

いわば、仕事ができるからといって組織の長になると、部下と自

分とを比べてしまい余計なことを言って部下のモチベーションを下げたてしまう。すなわち、仕事の成果と集団の牽引は全く違う能力であるということを忘れないで欲しいと思います。

日本社会は、特に公務員は、長い間年功序列できており、管理職の登用も年齢と経験年数で決めるといったものでした。だからこそ、管理職とは何か？を問い直していただきたいと思っております。管理職とは、集団をまとめ、部下



のモチベーションを上げることのできる者。そして、部下が仕事をしやすい環境を作ることが役目です。部下の前で偉そうにふんり返っているのは管理職落第です。

## レジリエンスを磨け！

劉邦は、失敗を繰り返しましたが、彼自身の持つ限りない柔軟性と周囲との人間関係で立ち上がることができました。これは失敗から立ち直り再び立ち上がるには、レジリエンスを磨くことが大切であるということを物語っています。

「レジリエンス」とは、ポキッと折れることなく、立ち直ることのできる「しなやかな強さ」のことです。例えば、弾力のあるゴム

やタイヤを押しつぶしてもすぐに元の形に戻る、あるいは竹やぶが強風に煽られて大きくしなっても折れることなくまたすくと立ち直る、そんな回復力のことです。「精神的回復力」「逆境力」「復元力」「耐久力」などとも言われ、「逆境から素早く立ち直り、成長する能力」と定義されます。



人は誰でも失敗をします。その失敗から何を学び、どう立ち上がるかが「最後に勝利する者」の底力といえます。以前は、レジリエンスとは生まれつきのもので後天的に育成することはできないと言われていましたが、今ではその研究も進み、磨くことによって鍛えられ、強い回復力を後天的に育てることも可能だと言われるようになってきました。

そして、失敗は短期的に見ると悪い出来事に思えるかも知れませんが、長期的に見ると必ずしも悪い出来事とは言えません。立ち上

がり、再度挑戦することで、失敗から学ぶことができ、大きな失敗を未然に防ぐだけでなく、自分の経験値を一つアップすることも可能になります。持続的成長を遂げるといった難題に取り組みつつ、心身ともに健康で幸せな人生を歩んでいくには、レジリエンスをいかに高めるかが社会人生命を左右する重要なカギです。仮に失敗したとしても、命までそう簡単にとられるわけではありません。この体一つ、魂（心）一つ残っていれば、また何度でも這い上がることができます。どんなに困難な問題であっても、必ず解決方法はあるはずです。挑戦し続ければ必ず道は拓ける、私はそう思っています。本当の失敗というのは、挑戦することを止めた時です。

私は、若い職員をはじめとする職員全体に、新たにレジリエンス教育をしていかねばならないと考えております。竹のようなしなやかさとゴムのような弾力性を持つことが長い人生を戦う上では必要だということを教え、何度でも立ち上がる力を身につけて貰いたいと思います。

令和2年 7月17日

明和町長 富塚もとすけ