



No.222

ティーク

Tea Break

大石内蔵助のバックグラウンドにあった DE&I 思想
～エリート集団ではなかった赤穂四十七士を
日本史上最強のチームに作り上げた秘策～

日本弁理士会 DE&I 推進委員会 委員 廣江 武典

私と忠臣蔵との出会いは 60 年以上前に遡ります。両親の影響で NHK 大河ドラマを第一作目から欠かさず見ていましたが、その中でも「忠臣蔵」をテーマにした作品に興味を持ちました。「忠臣蔵」はこれまでに 4 回大河ドラマのテーマに取り上げられており、多くの人がタイトルくらいは耳にしたことがあると思います。あらずじは後に述べますが、私が惹かれたのは、日本史上最強とも言われるチームを作り統率した「大石内蔵助」がどんな人物だったのかという点でした。そしていつか「リーダー論」や「組織論」について研究したいと漠然と思っていました。ただ、会長職に退くまでは弁理士の仕事が忙しく、暫くこの研究は棚上げにしていました。3 年前から日本弁理士会の「ダイバーシティ推進委員会」（現在は DE&I 推進委員会）に所属して委員会で経験を積むにつれ、「忠臣蔵」は「DE&I」の実践だったと思うようになってきて興味が再燃したのです。以下に「忠臣蔵」を題材に DE&I について私の考察をまとめてみました。

「ダイバーシティ (Diversity)」は直訳すれば「多様性」です。組織に人種、性別、年齢、宗教、経歴などが異なる様々な人が集まった状態のことを言います。「エクイティ (Equity)」は直訳すれば「公平性」です。公平性とは平等という意味でなく、人それぞれには個性の違いや能力差などの違いがあるので、その違いに対応して組織内で役割を分担したり、評価していこうという意味です。「インクルージョン (Inclusion)」は直訳すれば「受容」です。多種多様な人が互いの考え方や能力が異なる点を受け入れながら共に組織の中で協力していることを意味します。

従って「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン」というと「多様な人々をその違いに対応して受け入れて協力して組織としての目的を達成していこう」という意味になります。この考えが最近組織のあり方として国際的に広く人々の支持を得て定着しつつあります。国際的な知財団体である AIPPI、INTA、FICPI 等もこれらの考えを組織の運営に取り入れたり、専門の委員会を設けたりしています。

エリートだけを集めた単一的な組織では思考が一定方向に定まったり、硬直したりして、変化に対応できず失敗することがあり、他方、多様性を取り入れた組織は変化にも柔軟に対応でき強いとも言われているのです。

ですから、日本弁理士会でも「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン」の考え方を会員弁理士が理解して日本弁理士会の運営やそれぞれの弁理士業務に活かしていこうと考えています。これを推進しているのが DE&I 推進委員会です。

さて、「忠臣蔵」のあらずじですが、江戸時代中期の 1701 年に江戸城内で赤穂藩主浅野内匠頭が職務上の指導役であった吉良上野介の強い指導に耐えられず、刀で切り付けるという赤穂事件が起きました。

浅野内匠頭は即日切腹を命ぜられお家は断絶、城明け渡しとなりました。当時の常識は喧嘩両成敗でしたが、喧嘩の相手である吉良上野介にはお咎めが無かったために、浅野の家臣が吉良家に抗議の討ち入りを決行しました。討ち入りをしたのが赤穂四十七士と言われる 47 人でしたが、彼らをチームとして結成、統率したのが筆頭家老だった大石内蔵助でした。討ち入りは無事成功し、四十七士は吉良上野介の首を取り目的を達成したという話です（詳細な経緯は参考資料 1）。

DE&I の視点から見ると、まず、大石内蔵助は自ら志願した者を能力や家柄などで区別することなく全て受け入れており誰も排除していません（インクルージョン）。そして決行に至るまで幾つもの会議を開いて意見を聞き、考えを取り入れ

たり、説得したりしながら能力の違いを補うための幾つかの工夫をしていきました（エクイティ）。

まず、四十七士がどのように結成されたかについてです。

浅野家のお家断絶城明け渡しが決まった後、お家再興を願いつつも、大石は「殿の無念を命を懸けて晴らしたい」という家臣を募り、そういう意思のある者が自主的に集まって来ました。そして誓いを立てるために血の拇印を押した「神文（血判状）」を出してもらいました。その時集まったのが年齢も能力もバラバラな100人でした。その後、お家再興が不可能と分かり、大石は家臣一人一人が今後のことを考えるようにと、預かっていた神文を一旦返します。これは忠臣蔵の話では有名な「神文返し」のエピソードです。そして「神文返し」をしてもなお意思が変わらなかった者が四十七士となったのです。

大石は最初から優秀な人材を集めようとはしませんでした。通常、組織を作るためには目的があり、その目的達成のためにどのような人材を集め、どういう組織にするかを考えます。しかし大石は、年齢、能力、経験、家柄に関係なく、参加しようと思いを示した人を全て受け入れたのです。この場合、吉良家に討ち入って吉良上野介の首を取るという最終目的が決まっていたので、普通ならそれに適した能力の人、つまり武術に優れた人材を集めるところですが、大石はそうはせず、最終目的に賛同し、それを共に成し遂げたいという意思を示した人だけでチームを結成したのです。

そのため、四十七士には高齢者が多く、また武術が苦手という人もいました。侍なのに武術が苦手と聞くと意外に思われるかもしれませんが、赤穂藩には家臣が約300人いたので帳簿をつけるだけの侍もいましたし、学問を教えるだけの侍もいました。或いは、台所役人といって調理人を監督する侍もいましたし、お城を維持する大工を監督する侍もいました。そういう人達はそれぞれ自分の仕事を担当していたので、侍とはいえ日頃から武術をやっていなかったのです。武術を担当していたのは馬廻組で、この武術派の人たちが君主の護衛や警護に当たっていました。しかし、馬廻組は60人程しかおらず、その他の侍は藩の組織の一員として年貢の徴収など様々な行政事務に当たっていたのです。この馬廻組60人のうち四十七士に加わったのは15人だけでした。

年齢構成を見ても、決して討ち入りをするのに適した人ばかりでないことが分かります。四十七士は70代が1人、60代が5人、50代が4人、40代が4人、30代と20代がそれぞれ18人、10代が1人で構成されていました（参考資料4）。人生50年と言われた江戸時代で、武術で十分に動けるのは20代と30代、40代は少し衰えてきて、50代になると亡くなる人も出てくる年代でした。そんな時代に討ち入りのチームに60代、70代が6人もいたのです。彼らは刀を持ったことがあったとしても十分戦えますか？という年齢です。

それでも大石は「お前は武術に優れていて討ち入りに役に立つから加わってくれ」などと誰もスカウトしませんでした。自ら「殿の仇を討ちたい」という意思を示した人だけで四十七士は結成されたのです。その結果、60代や70代の足手纏いになるような者や、武術が得意でない者が大勢加わりました。そろばんだけやっていた武士、年貢の取り立てだけやっていた武士、もちろん剣術の達人もいましたが、様々なキャリアを持ち年齢も様々な人達、能力も経験も今までの役職も関係ない人達という、実に「多様な人材（ダイバーシティ）」が残ったのです。この多様な人材が、吉良邸の見取り図を吉良邸を建築した大工の棟梁から入手したり、12月14日に茶会のために吉良上野介が屋敷に在邸しているとの情報をお茶の先生から入手しました。これらは討ち入りを成功させるためには欠くことのできない情報ですが、専ら剣術に励む武闘派の武士だけでは入手できないものでした。

英国でコラムニストなどとして幅広く活動するマシュー・サイドが書いた「多様性の科学」（参考資料6）という本があるのですが、その本の中にも人材の多様性の重要性が書いてあります。本の冒頭には「なぜCIAは9.11を防げなかったのか？」ということが分析してあります。「フロリダのパイロット養成学校に怪しげな人物が入校している」とか、「オサマ・ビンラディンがテロを予言している」など、CIAはオサマ・ビンラディンの計画の端々の情報は掴んでいたのです。それなのにテロを防げなかったのです。それはサイドによると、テロがあった2001年当時、CIAの調査官や分析官はアングロサクソンや白人でアメリカの有名大学卒というエリートで固められており、アラブ系や黒人系が入っていなかったからだというのです。そういったエリート集団は、個人単位では高い能力を備えています。集団になると誰もが同じように考え、同じ失敗をし、同意し合うばかりで正しい答えを見いだせず集団思考に陥ってしまう。一見賢そうで何でも出来そうに見えますが、分析の仕方や見方が画一的になり対応ができなかったと考えられているのです。大石は多様な人材から集まる様々な意見や情報に基づいて討ち入りの作戦を立てて実行し成功したのです。エリート集団の陥りやすい弊害を避けられたの

です。

更に、大石は集まった「多様な人材」に能力に応じた役割を与え、また能力を補う様々な工夫をしました。47人中武術に優れたものはたったの15人、反対に足手纏いになる60、70代が6人もいて、敵と戦ったらすぐに負けてしまうような者が大勢いたので、能力のある人は能力に応じて、能力の低い人はそれに合わせた役割を与えました。

大石が採った能力の違いを補うための工夫の一つは、常に三人一緒に行動し、三人の中には必ず武道の達人を入れることでした。達人が切り付けている間に他の者が加勢するという具合です。そして、その三人にわざと「何とか組30人、何処どこへ入ります」と言わせて討ち入りの人数を多く見せかけ相手をひるませました。他には、高齢者を2つのグループに分けて表門裏門の指揮官に当てて、困ったことがあったら采配を仰ぐようにさせる、夜中の討ち入りでも敵と見分けがつくように派手な衣装を着せる、屋敷内に切り込む者には鴨井や柱に当たらないような短い刀を持たせる等、様々な工夫をしました。その結果、四十七士は一人の死者も出さずに討ち入りを成功させたのです。つまり、多様な人材を能力に応じて使おうとすると工夫が出てきて、この工夫がチームを最強のものにしていったのです。これが「エクイティ」の実践だったので、吉良邸では討ち入りを想定して150人程がおり、その半分为武士だったにも拘わらず16人が切られて死に、22人が戦闘能力を失う負傷をしたと記録にあります。

大石は討ち入りすることを自分一人の考えで決めませんでした。丸山会議や山科会議、江戸会議などを開き、家臣の意見や全ての違う考えをよく聞いて、様々な意見を取り入れて方針を決めていきました。リーダーとして「それはやり方が違う」というように一切排除しなかったのです。全ての違う考えをみんな聞き、それらの意見を取り入れながら、その時々々の情勢に応じて説得したり作戦を変えていったのです。これは色々な考えの人の意見を取り入れて方針を決めていくという、究極の「インクルージョン」なのです。サイド著「多様性の科学」にも書いてありますが「誰も自由に意見を出せる適切な環境に人々を集めることができれば驚くような結果を出せる」ということです。

つまり、多様な人材を集めて (D&I)、それに依って工夫して役割を分担させれば (E)、吉良邸に武術に優れた侍が待ち構えているのが、それを打ち破って目的を達成することができたということです。そして大切なのは、その成果はだれか一人が華々しく活躍して挙げたものではなく、全員で成し遂げた結果だということです。

大石が最も重要としていたのは、この「手柄の独り占めは禁止。成果は全員共有の物」という考えでした。つまり、吉良上野介の首を取った者だけが手柄を取ったわけではなく、見張り役も同じ手柄だということです。だから、手柄を急いで持ち場を離れたり、三人一組のチームを忘れるなど言っていました。これは全員で成し遂げるべき事業なので、最後に首を取った者だけがヒーローではないと最初から宣言し、心得帳にして四十七士全員に配っていたのです。当時は首を取った者だけが褒美をもらう習わしだったので、この考え方は普通ではなかったのですが、これこそが「エクイティ」、つまり公平性の概念そのものなのです。能力が高くて成果を挙げた者だけが評価されるわけではなく、それぞれの持ち分に応じて頑張れば評価されるべきだという考え方です。

私は、自分の特許事務所の組織作りを始める時に大石の考え方を踏襲しました。それは、弁理士業務をやるわけだから弁理士になりたいという意思が明確な人を採用したということでした。「理科系の良い大学を出て、過去にこういう技術的な勤務経験があるから、明細書くらいすぐ書けます」という人の応募もありましたが、「弁理士試験は合格率が数%で挑戦するのは無駄なので受けません」という人はお断りして一人も採用しませんでした。

私は面接に来た全員に、弁理士の仕事の面白さ、奥深さを話して弁理士試験を受験するように言いましたが、受験しないと断った人はその場でお断りして、反対に、難しくても受けると断った人は、学歴、経験に関係無く全員採用しました。ただ、受験する気もないのにそう言う人もいたので、その時は、当時の弁理士試験の基本書だった吉藤幸朔の「特許法概説」を渡して「これを読んで試験に挑戦できると思ったら、面接するのでもう一度来なさい。できそうになかったら、黙って本を返してくれたらそれでいい」と言いました。すると、半分くらいの人が本を返しに来ました。大石の「神文返し」には程遠いですが、本人の意思を確認するという意味で、これを私は密かに「神文返し」と呼んでやっていました。その結果、私の事務所は弁理士試験を真剣に受けるという人だけになりました。もちろん合格率の非常に低い試験ですから最終的に受からなかった人もいましたが、殆どは合格していきました。そして彼らが質の高い仕事をしてくれたお陰で、私の事務所は世界的に高く評価され海外の知財雑誌 (MIP, Asia IP, IAM, WTR, Legal500 等) が評価する日本の優秀な特許事務所ランキングに入るようになりました。それは、弁理士としていい仕事をしたいという人達だけを集めてきた歴史の成果だと私

は思っています。

以上、大石内蔵助が採った秘策、

- ① 意欲さえあれば能力、経験、年齢を問わず（ダイバーシティ）、
- ② 四十七士のチームに受け入れ（インクルージョン）、
- ③ そして能力不足、経験不足、ハンディキャップを補うための様々な工夫や作戦を生み出し、色々な意見の違いを聞き入れ、成果を全員のものとして共有し（エクイティ）、

その結果として、四十七士が日本史上最強のチームとなったというダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンのマジックを日本弁理士会の活動に、日常の弁理士業務に取り入れてみてはどうでしょうか。

興味を持たれた方のための参考資料

1. 赤穂義士 海音寺潮五郎 講談社文庫
2. 大石内蔵助のリーダー学 村石利夫 PHP 文庫
3. 忠臣蔵の経営学 童門冬二 学陽書房
4. 忠臣蔵四十七義士全名鑑 (財)中央義士会 小池書院
5. 赤穂義士を考える (財)赤穂市文化振興財団 赤穂市教育委員会
6. 多様性の科学 マシュー・サイド ディスカバー・トゥエンティワン