

随想 何が正しいのか

〜ヒエラルキーと大企業病〜

加藤 宏光

豊臣秀吉が日本を統一するに当たって最後までいえる小田原攻めで、北条早雲を始祖とする後北条が壊滅した。その折に作戦を立てるに当たって城主と家老たちが方針を決め切れず、ついに秀吉群に城を明け渡す運びとなった。このことをのちに「小田原評定」と称して、多数が集まって評議しながら結論が出ないことをいうようになった（船頭多くして舟山へ上るともいう）。

歴史が示す結果を基にすれば、このような戦に際しての北条方の態度は「優柔不断」と感じられる。昨年「のぼうの城」という映画がヒットした。もともとは和田竜による歴史小説を映画化したものである。

戦いに破れ、もしくは開城に よりことごとく敗れ去った北条方の城の中でも最後まで籠城し、負けなかった忍城（現在の行田市にあった）に、毛利輝元を落としたことで有名となった秀吉得意の水攻めを腹心の石田三成が真似て攻め込むが、失敗した事実を小説・映画にしたものである。この物語の主人公は、皆に「でくのぼう」と呼ばれた（北条方出城を守る北条氏長の留守居役）成田長親で、秀吉側使者の長束正家の驕慢な態度に腹を立て、あくまで抗戦・籠城して最後まで負けなかった、というものである。

伊東潤（一九六〇年・横浜生まれ。早稲田大卒、外資企業に勤務後、歴史小説家となる）に

よる「戦国鎌倉悲談 剋」（講談社、2011年）という小説がある。これも北条の支城を守った玉縄北条（小田原北条の分家。本拠地は鎌倉北部）氏舜という武将が主人公となっている。

ここで語りたいのはこれらではない。伊勢新九郎のちの盛時（北条早雲）が小田原の地に覇を固めて四代（氏舜は五代目）。勢力を拡大して千葉や北関東まで支配を広げた。当時の日本史上最も低い税と検地による生産高の正確な把握、飢饉に際しての徳政令交付等、善政を敷いた。また政事や戦については藩主に仕える評定衆が話し合っ て決め、善政を基に商工業共に栄えた（小田原市資料を亦引き）。

秀吉が織田信長の仇を討って、天下取りの道を急速に上り始めた頃には北条はまだ隆盛の名残を残し、世代交代の最中であつた武田（勝頼）や上杉（影虎）とは国境を争っていたのであるから、秀吉の勢力がそれほどのものになっているとは認識していなかったらう。

伊勢新九郎が早雲として戦国大名の地位を固めたころ、衆議で政治の方針を決めている国はなかった。そうした環境の元で、現代の民主主義とは趣を異にするとしても、専制君主が家臣群と衆議して政治の方針を決め、それでいて一五〇年もの期間平穩に栄えた（もちろんさまざま戦争を経験しながら）という事実はあまり注目されていない。

歴史は勝者によって決められ、書き換えられることはよく知られている。敗者となった北条の歴史は負けたが故に「弱者の、取るに足りない」ような印象が強い。しかし一五〇年もの間栄えた政治文化を拭い去るよう忘れられてよいものであろうか。

平家物語の冒頭にあるように、時が流れて盛者が必衰するのはまったく然りと思わされる。力が正義の基準であった戦国の時代に、一時はうまく機能していた政治機構が「決断の迅速を要する」時代になれば大きなハンディを負うことは明らかであろう。

織田信長が今川義元に勝利した桶狭間の戦い、信長が暗殺されてからの秀吉の中国大返し等、機を失わぬための即断が勝利への前提である戦国末期に、それまでの衆議で作戦を決するのはいかにも時代に合わない。しかし、それまで長い間当然とされたシステムを踏襲しながらの国の運営は、北条の立場では当たり前前となる。「時代が変わる」

というのは、それほど残酷なものである。

いま、わが国の経営者の決断の遅さが世界に伍するのに遅過ぎることがよく問題にされる。ジャパン アズ ナンバーワンと称賛されたバブルの頃、時代を牽引した自動車メーカーや電化製品メーカーの経営者の多くは創業者であった。故本田宗一郎氏、故松下幸之助氏、故盛田昭夫氏を始め破綻した日航を立て直した稲盛和夫氏等がその例である。これらの優れた経営者は方針を決断するに敏であった。それらの組織が大企業として育った時、経営戦略が複数の経営陣の協議で決定されるようになる。高額の報酬を得る経営陣といっても「目の前の成果を拾い続ける」「目に見える失敗をしない」という保身で身を固めることになる。わが国では組織が大きくなるに従って、トップダウンで方針を決するより衆議で決めることが多くなるが、それは責任がばやけることに繋がる。

日産自動車が巨額の赤字を積み上げて経営危機に陥った時、そのトップに任じられたカルロス・ゴーン氏は果敢に経営の無駄を切り捨て効率化を進めて瞬く間に健全な経営体に生まれ変わらせた。黒字化が進んでいくなかで「あれだけのリストラ（工場閉鎖・従業員解雇・部品の共通化および車種の削減）を実施すれば誰でも黒字化できる……」等々の声がマスコミを介して聞かれた。

しかし、日本人の経営陣が「わかっていてもできなかったのはなぜなのか」ということを真摯に問いかける」という意見は概して少なかった。最近経営破綻した日航を、京セラの経営で名を馳せた稲盛和夫氏が短期に黒字化させたことも日産の例に準じるものである。

これらは「船頭多くして山に上った」舟を「果敢な方針決定で川に戻した」事例である。大企業病の危険性とトップの責任感が組織の運営にいかに必要な要件かを端的に示している。

現在の政治家をみても大企業の社長といっても、身を捨てて国や社会のためになるう、とする人は皆無に近い。それ故に、創業者の「リスクを取っても将来に賭ける」という決断をできない。これが「わが国の経営者の決断の遅さ」に繋がるのである。企業であれ、行政等の公的機関であれ、組織が大きくなるといく時には必然的にヒエラルキーの構成が要求される。そうした上下関係の中で、上が責任意識に乏しく自己保身に走れば、大企業病は表面化しその組織は自壊していくのである。時代が許す時は日本型経営ともてはやされても、時代が移って即断を要求されるようになってもそれに合わせた変身ができない時、社会からドロップアウトさせられる。

かの後北条家がたどった道は過去だけの問題ではない。現代にも継続する問題なのである。1) ヒエラルキー 上下階層関係でピラミッド型になっている秩序や構造