

## 土壇場でのリーダーの決断

NTTファシリティーズ総合研究所  
EHS&S研究センター 上級研究員  
尾形 努

2013年5月24日の日経産業新聞「組織「活気ない」日本73%」<sup>(1)</sup>、同年5月27日のHay Groupのニュースリリース「ヘイグループ「組織風土とリーダーシップ調査」結果」<sup>(2)</sup>によれば、米国系人事・組織コンサルティング大手のヘイコンサルティンググループが、企業などの組織の状態を分析し、日本では「活気がない」組織が73%に達し、主要10カ国中で活性度が最も低いと報じた。因みに10カ国中で組織の活性度が最も高い国は中国で、2位はアメリカ、3位ドイツ、4位カナダであった。ヘイグループでは、日本の組織の活性度の低い要因は、「ビジョン型」(注1)のリーダーシップを発揮するリーダーの少なさであるとコメントしている。さらに、活性度の低い組織の多くは、「指示命令型」(注2)で強引に組織を動かすリーダーシップが組織風土を悪化させているとも述べている。

(注1) ビジョン型：「組織の長期的な方向性、ビジョン」を提示。なぜ、その仕事が必要なのかを背景や関連情報も含めて理解させる<sup>(2)</sup>。

(注2) 指示命令型：「即座の承諾と服従」を要求。いつまでに、何をやるかを細かく指示し、進捗をチェック<sup>(2)</sup>。

本稿では、組織のリーダーが「方向性、ビジョン」を示すことが、いかに組織を活性化させ、難事業を完遂させることにつながるかということを、以下いくつか事例を挙げて紹介する。

話は古くなるが、紀元前219年から紀元前201の第2次ポエニ(注3)戦争で、ローマに侵攻したカルタゴの将軍ハンニバル<sup>(3)</sup>と、紀元前100年頃、ローマで生まれ、帝政ローマの礎を築いた執政官(コンスル)カエサル<sup>(5)</sup><sup>(6)</sup>を採り上げ、土壇場でのリーダーの決断とその結果を比較してみる。以下は、参考引用文献(3)、(4)からの引用・抜粋である。

(注3) ポエニとは、ラテン語でフェニキア人(カルタゴはフェニキア系国家)を意味する。

カルタゴとローマは地中海の覇権をかけ、紀元前264年から紀元前146年の間に、第1次、第2次、第3次ポエニ戦争を戦い、第3次ポエニ戦争でカルタゴは滅亡する。

第1次ポエニ戦争後、当時9歳だったハンニバルは父ハミルカルに連れられ、現在のチュニジアからスペインに渡る。父ハミルカルは志半ばで戦死するが、ハンニバルが父の意志を継ぎスペインを制圧する。ハンニバルは、地中海での覇権を拡大しつつあるローマに対し、紀元前218年に行動を起こす。ハンニバルは、スペインから陸路、アルプスを超え、イタリアに侵攻し、連戦連勝を果たす。そして、ハンニバルはカンナエの戦いで圧勝した後、イタリア南部のカプア、タレントウム、シチリアのシュラクサイを勢力下におく。ところが、紀元前212年、ローマ軍は、カプアを包囲することに成功する。タレントウムにいたハンニバルは、カプア救援のため駆けつけるが、ローマ軍の完璧な包囲網の前に本格的な攻撃はできなかった。そこで、ハンニバルは、ローマ軍の一部でもカプアの包囲網を解くことを期待して、首都ローマに向かい、首都ローマに攻撃をしかける素振りを見せる。しかし、ハンニバルは、それでもローマ軍がカプア包囲網を解こうとしないのを見るや、首都ローマを攻撃せず、そのまま南イタリアに引き揚げてしまう。その後、ハンニバルに見放されたカプアは陥落し、ハンニバル側に寝返ったカプアの指導者達は、ローマから死刑などの悲惨な処罰を受けた。カプア陥落が、ハンニバルのイタリア同盟者に与えた影響は大きく、続いて紀元前209年にはタレントウムもローマに降伏する。

この局面で、なぜハンニバルは首都ローマを攻撃しなかったのであろうか。長谷川博隆は、ハンニバルが次のように考えたのではないかと述べている<sup>(4)</sup>。

ローマは鞏固で大きく、同盟市もしっかりしている。奇襲作戦でローマが落ちるとは考えられない。攻囲戦の見通しもたたない。ともかく、敵にぐるりと取り囲まれ、補給路も完全でないカルタゴ軍が、ローマに対して長期にわたる作戦を展開することなどできそうにない。

ハンニバルは、カプア攻防での敗北を契機として、坂を転がるように第2次ポエニ戦争での敗戦の道を突き進んでいくことになる。ローマに反旗を翻し、ハンニバル側についてくれた人々の信頼を無くした代償は大きかったのである。

ポエニ戦争の終結後、約50年経った頃、初代皇帝アウグストゥスの養父、カエサルがローマにて誕生する。紀元前58年、カエサルは「ガリア」への遠征を開始する。「ガリア」は、当時、ケルト人の一派ガリア人の居住区であり、現在では、フランス、ベルギー、スイス、およびオランダとドイツの一部にわたる地域である。以下は、参考引用文献<sup>(5)</sup>からの抜粋・引用である。

「ガリア」遠征中の紀元前52年に、カエサルは、ウェルキングトリクス率いるガリア人の大反攻にあう。高地アレシアに退却し、籠城したウェルキングトリクスに対し、カ

エサルは徹底した包囲網を敷き、5万を欠く戦力で、8万の籠城軍と26万の救援軍、合計34万と同時に戦う決断をした。そのため、カエサルは、全長16.5kmの内側の防御網、全長21kmの外側の防御網、そして、その中間地帯には120mの幅をもたせた。

内側の防御網は、・・・

1. 籠城側に最も近いところには、幅6mの  字型の壕を掘る。敵兵がよじ登るのが困難なように、V字型ではなく、垂直にした。
2. 中間地帯の近傍には、幅も深さも4.5mの壕を平行して2本掘る。2本のうち、籠城側の壕は、すべての工事が完成して後、川から引かれた水で満たされる。
3. そこまで工事が進んだ後で、中間地帯で防壁の建設にかかる。土塁の上に防柵をつぎ足した造りで、3.6mの高さに築かれた防壁上は、胸間城壁によってさらに補強される。また、土塁と防柵のつなぎ目にあたる部分には、敵兵がよじ登るのを防ぐ目的で、鹿の角状になった木の根の先端をさらに鋭く尖らせて埋め込んだ。こうして築いた防壁の全線にわたり、見張りと効率の高い防戦を目的とする塔を建設する。塔の間隔は平均して24m。
4. 木の幹や頑丈な太枝を集め、その先端を尖らせたものを多数用意する。次いで、2項で説明した壕の外側に向かって、1.5mの深さに穴を掘り、その穴の中に尖った先端を上にして埋め込む。この尖った幹の列は、5列にもなって全線を取り囲む。もしも、敵がそこに足を踏み入れれば、鋭い杭に突き刺される。
5. この外側にぐるりと、深さ90cmの穴を多数作り、この穴の中には、先端を尖らせ焼いて固くした杭を、地上には指4本の長さだけ残して埋め込む。穴の深さの3分の1までは土で固めるが、それより上は、落とし穴であることを隠すために小枝や柴でおおう。
6. さらに、この外側にもう一層、防衛のための策を講じた。それは、長さ30cmの杭の先端に鉄の鉤を打ち込んだものである。それを、地上には鉄鉤だけが顔を出すように、一面にちらばせて埋め込んだ。

内側と同じ7層の防衛工事は、同じ手順で外側でも繰り返された。戦史でも前代未聞のこの包囲網は、完成までに1ヵ月かかった。工事完成後、カエサルは、1ヵ月以内に勝負が決まることを予想し、全軍に30日分の食料と馬用の飼料を貯えておくように命じ、待機の状態に入った。

アレシア攻防戦の経緯は参考引用文献（5）に記載されているので、省略するが、実質3日の戦いで、カエサルの勝利で終わる。

土壇場でのハンニバルとカエサルの決断の違いは明白である。ハンニバルは、首都ローマを攻めるでもなく、カプアを包囲したローマ軍に襲いかかるでもなく、素振りだけで

なにも行動しなかったのに等しく、結局同盟者の信頼を失ってしまった。一方、カエサルは、土壇場にあつて、不退転の気概で、自軍の7倍もの敵軍を相手に勝利する。絶対に勝利できるという仕掛けを作り、自軍に自信を植え付けたのである。会社であれば、どちらのタイプのリーダーが存在すれば活気が出るかは自明であろう。

次に、著名な近代の経営者の土壇場での決断を紹介する。以下は、参考引用文献（6）からの抜粋・引用である。

【盛田昭夫 氏（ソニー）】

設立当初、資金需要が旺盛であつたにも関わらず、規模が小さいが故に、銀行から思うように資金調達ができなかった。日本の企業がアメリカで株を公募することが可能になったのは、1960年代である。その頃、ソニーは資本金8億円で中小企業であつたが、アメリカで資金調達を決断。それに伴い、いち早く国際会計制度を取り入れ、グローバル企業の先駆けとなった。

【本田宗一郎 氏（本田技研工業）】

1954年、マン島TTレースへの出場を宣言。1959年、初出場、6位入賞。1961年、TTレース完全優勝（バイク125、250cc）。1964年、F1出場を決断。同年、初出場、ドイツGP9位。1965年、メキシコGPでF1優勝。2輪レースの頂点に立ち、その過程で鍛えに鍛え抜かれたエンジンを膨らませて、世界に通用する4輪用のエンジンを開発。レースに参加することにより、世界に通用する技術を確立する。

【松下幸之助 氏（松下電器産業）】

1960年代、64年の東京オリンピックをひかえて、日本経済は勢いよく成長していた。しかし、63年末に至って、過熱気味の景気を抑えるため、金融引き締めが強化された。61年頃から家電製品の普及が一巡し、電機業界の成長にかげり。加えて、金融引き締めにより、長い家電不況が始まろうとしていた。松下幸之助氏は当時会長であつたが、販売会社・代理店の窮状を目の当たりにし、営業本部長代行の職につき、販売制度の改革を断行。半年の間に、販売会社・代理店の赤字を解消した。

【土光敏夫 氏（第4代経団連会長）】

1964年、土光敏夫氏は石川島重工の再建を果たし、会長に退く。翌65年、東芝の石坂会長からの、東芝の社長就任の要請を受諾。土光氏が就任して真っ先に口を突いて出たスローガン。「一般社員は3倍、頭を使え。重役は10倍働く。新社長はそれ以上に働く。」早朝7時半の出勤。商売敵から、怨嗟の声が挙がるほど、トップセールスを仕掛けた。

後に社長になった岩田氏の言葉。「土光さんは、“東芝100年のためのシーダー（種まき）”なんだと主張していた。それで、会社全体の資金繰りも考えないで、研究開発投資だけは頑張り抜いた。結局、土光さんは自分で、そのフルーツを食べられなかった。私が社長の時、食べさせてもらいました。」

#### 【木川田一隆 氏（東京電力）】

1953年、国連総会にてアイゼンハワー米大統領が「原子力の平和利用」について演説し、翌年、同大統領は、議会に原子力平和利用構想の具体化を提示した。この動きに我が国もいち早く反応。ところが、54年にビキニ水爆実験による「第5福竜丸事件」が起きた。このため、原子力平和利用を巡り、我が国において賛否両論が激しく対立。その中であって、木川田氏は、東電内にビジネスとして実用化をめざした「原子力発電課」を設立。61年、用地選定調査の結果、福島県に最初の原子力発電所を建設することを決定し、67年にGE社製の原子力発電所の建設に着手する。71年に福島第1原子力発電所の1号機が営業運転を開始した。

#### 【早川徳次 氏（シャープ）】

本格的なコンピュータの開発に遅れをとったことを認識した早川徳次氏は、「当社は、大型のコンピュータはいらない。八百屋か魚屋で使えるようなコンピュータを作る。」ことを決断。これが、世界初のオールトランジスタ電卓第1号に結実、64年に販売。電卓は、テレビの次を狙う商品として、社運をかけて開発。そこで、早川氏は当時半導体の権威であった佐々木正氏をスカウト。佐々木氏が指揮を執り、66年に初のIC電卓を発表。電卓市場が拡大し、一時、メーカー数は60社近くまで膨れ上がった。この競争に勝ち抜くため、IC、LSIの自作工場の建設を決断。IC、LSIを自作できるようになり、総合エレクトロニクスメーカーへと脱皮。

#### 【御手洗毅 氏（キャノン）】

1956年に、御手洗氏は、開発・生産・販売を貫く総合戦略を考える企画室を創設し、カメラ以外の多角化に動き出した。58年のベルギー・ブリュッセル万国博で披露した「シンクロリーダー」が「ゲーテンベルク以来の大発明」とセンセーショナルな話題を呼んだ。これは、絵入り紙製シートに磁気で音を記録するもので、フロッピーディスクの先駆けともいえる。59年に発売されたが、まったく売れなかった。御手洗氏は、責任は自分にあると言い、株主総会でも一人矢面に立つ。しかし、この失敗が電卓の販売につながり、事務機事業の発展へと結実する。

現在からみれば、東京電力などが経営的な苦しさを抱えているものの、当時のそれぞ

れのリーダーに共通しているのは、現実を直視し、リスクを乗り越えて果敢に挑戦しているということである。

土壇場とは「首切りの刑を行うために築いた土の壇で、その前に穴が掘ってある」が由来となって、「決断を迫られる最後の場面。進退きわまった状態」という意味になったようである。組織のリーダーは、現時点が、土壇場の状態になっているかどうかを認識できる感性を持ち、事態を打破するための「方向性、ビジョン」を提示し、勇気を持って、変革することを決断できる資質が求められる。このような資質を有するリーダーの存在により、「活気が出る」組織が形成され、組織一丸となって難事業を完遂させる道が開けるようになるであろう。

以上

#### 【引用参考文献】

- (1) 日経産業新聞：2013年5月14日 「組織「活気ない」日本73% 米系企業が分析 主要10カ国で最高」
- (2) Hay Group：「ヘイグループ「組織風土とリーダーシップ調査」結果 ～世界24カ国中で、日本は最も「活気のない」組織風土～ 要因は、「ビジョン型」リーダーシップの低さ  
[http://www.haygroup.com/downloads/jp/misc/20130527\\_%20Climate%20Survey%20Press%20Release.pdf](http://www.haygroup.com/downloads/jp/misc/20130527_%20Climate%20Survey%20Press%20Release.pdf)
- (3) 塩野七生：『ローマ人の物語Ⅱ ハンニバル戦記』1993年 新潮社
- (4) 長谷川博隆：『人と歴史シリーズ ハンニバル』1973年 清水書院
- (5) 塩野七生：『ローマ人の物語Ⅳ ユリウス・カエサル ルビコン以前』1995年 新潮社
- (6) 日本工業新聞社・編：『そのとき、昭和の経営者たちは 決断力 上』2001年 日本工業新聞社

(2013年11月1日 尾形 努)