

中村茂弘メルマガ・シリーズ 第8回：2013年2月4日

本メルマガは、製造業のマネジメント問題の対策シリーズの形で JMA にて多くの方々と討論してきた内容のまとめです。なお、メルマガ機能の利用では、系統的な内容にならないため、URL：qcd.jp で、バック・アップ・データを掲載しますので、ご利用下さい。同時に、ここに記載の内容が、多少でも、読者の皆様のお役に立つことを願う次第です。

1, 【第8回メルマガ】徳川家康が導入した明の朱元璋の管理

企業でリーダー的な仕事を進める方は、時に、「戦記もの、国の攻防から経営管理の側面を参考になさることが・・・」と思います。「では、巨大な組織を管理するお手本が歴史として大国を創設、管理した王や国司に見いだせないか？」という例があるわけですが、「織田信長＋豊臣秀吉＋徳川家康の3者の良いとこ取りが必要かな？」と考える例は多いと思います。このような考えで、ある時、娯楽番組に飽き、TUTAYA で DVD を探す中で、『明国の開祖・朱元璋』を見た時、「探す人を見つけた！」と思いました。また、朱元璋は、正に、このような要件を持った方であることを、「徳川300年は、徳川家康が建国時に、朱元璋の方式をそのままコピーしたため、長期安定、平和を築いた」という内容を記載した、堺屋太一著「超巨人明の太祖朱元璋」講談社文庫で知りました。

朱元璋(1328年～1398年)は、貧農の出身者です。生きて行くために軍隊に入り努力し、出世する内容は、正に、「秀吉の再来！」といった印象です。下層の兵士から軍を指揮する活動は、多くのアイデアと戦略を駆使する姿は信長です。また、明国を統治するようになってからは、家康式の統治です。歴史上では、朱元璋に二つの評価があります。ひとつは、①太祖になってからも農民の立場で国を統治し、国を豊かにした好評化と、これに反し、②権力を得た高官達が悪性や市民やから賄賂を取り、悪性をすると厳しく断罪するといった、徹底した信賞必罰の管理に対する悪評です。事実、当時、牢獄は犯罪者であふれ、処刑者が続きましたが、朱元璋は手を緩めなかったためです。

朱元璋が国王としての資質を高めた背景に、コンサルタントに似た形で文士を実に上手く使い、情報を集め、意思決定を的確に進めたという対処があります。これが、自分のマネジメント力を高め、後に平和を保つ大国を確立し、300年以上も安泰を図った要因です。このため、筆者は、「大手企業の管理者の皆様は、変なマネジメントの著書を読むより、朱元璋の活動から、学ぶべき！」と考えます。なお、中国の歴史には、太公望、孔子、・・・孫武を始め、多くの著名な方々が多くおられます。そこで、企業戦略の局面から、中国の歴史を動かした方々を URL：qcd.jp で詳説させていただくことにします。

【お願い】

本メールマガジン停止の場合は、下記メールへ、ご連絡をお願いたく、よろしくお願ひ申し上げます。また、メルマガを送る kqcdoo2k@fd.catv.ne.jp は、東急ケーブルTVのメールですが、現在はメールの授受に使用していないので、ご連絡の場合は、下記メールの方

へお願いします。

〒153-0053 東京都目黒区五本木 3-10-7

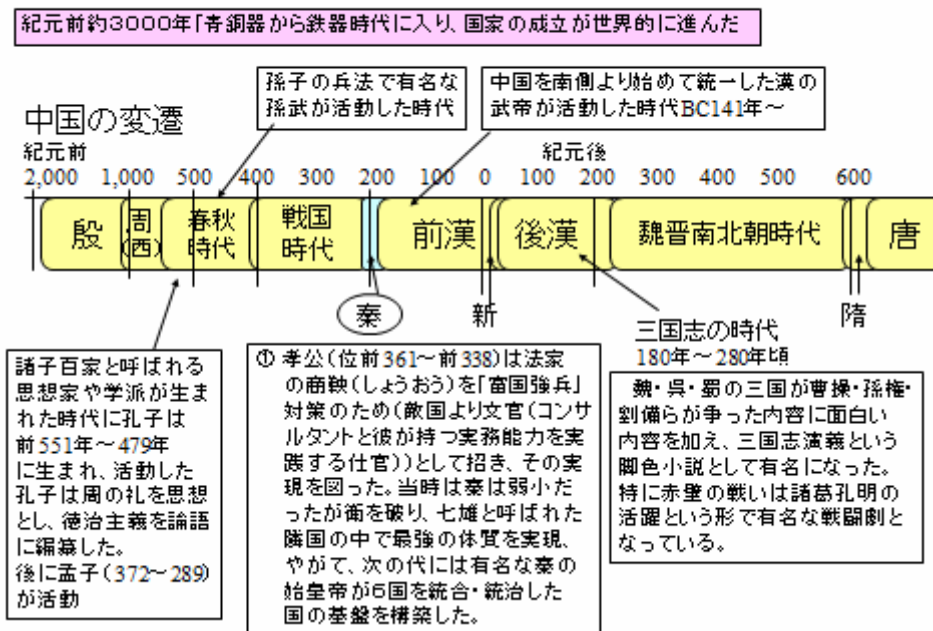
(有)QCD 革新研究所 代表取締役所長 中村茂弘

メール：s_nakamura@mtc.buglobe.ne.jp

2、 歴史を追って知る中国の国づくりと戦略

歴史を基に、自分の活動に活かすことは極めて有用です。では、筆者なりのマネジメント戦略面から行った中国の歴史の解釈を例示することにします。

中国の歴史(概要)



大国である中国で、最初に登場した国は殷です。臣下が主君を倒して国主になり、統治した姿が国づくりの最初とされます。それ以前に夏という国があったわけでしたが、実態は定かではありません。しかし、夏では、後の三国志にあるように、一人の権力者は集団をつくり集団を統治する。しかし、国主の多くは、個人の豊かさを目的にしているため、権力を頼りに、暴利謀略を図る。自分のためだけに国民をしめつける。悪行があっても、人は責めるが、自分は何をやっても権力で抑え込む、・・・という傍若無人な民の支配でした。要は、国や地域を大切にす国主がいても、山賊集団のような権力集団が駆逐し、支配される実情であり、要は、夏などは、その種の山賊集団が大きくなった状況に過ぎないため、国の体をなしていないことや、当然、文化を育てるといった努力も無いため、国の形をしていなかったとされる状況でした。これに対し、殷の湯は夏を私物化した王を滅ぼし、国民中心の政治を進めました。このため、国は栄、中国の国づくりの出発点になりました。し

かし、国が巨大化し、権力を持つと権力者は変貌することがあります。事実、湯でも、王が国を私物化した結果、没落へ向いました。ここで注意すべき手は企業において、「企業は誰のために在るのか？」という注意です。

殷(紀元前1500以上も前)に見るマネジメントの基本

殷の前にあった夏王朝は450年も続いたが、鳳凰という王は妹喜(ばつき)という女性に狂い君主として贅沢三昧にふけり、民百姓を省みないため、やがて反乱が起き没落した。それ以降もこの種の君主の存在により国が短期間に没落する姿は三国志に見ることとなる。



今から3,500年も前だが、殷は臣下が主君を殺害して新しい国を立てたことで知られるが、このことを行った湯(とう)は賢者であり、実に国を盛り立てる努力をした。



【湯が重視した基本思想】

- 1, 王位を保つためには民心を得なければならない。
 - 2, 地方に散らばっている諸侯を懐柔する対策が中央統制には絶対に必要とした。このため、王位に就くと、46名の諸侯を王宮に招んで厚くもてなしながら、補佐をねんごろに頼んだ。
 - 3, 長らく虐殺に苦しんでいた人民には国庫をあげて米を均等に分け与え、今後、人民を苦しめることは無いだろうと宣言した。
 - 4, 善政を進めるため、伊尹(イイ)という賢者を宰相にして、自分の能力の足りない部分は賢者を集めて知恵を集めた運営を図る対策を進めた。
 - 5, 国は必ず滅びるという前提を基に、子孫には人民に善政をしき、外から侵入してくる国には崩壊な軍事態勢を引いた。
- このため、殷は29代600余念にわたる繁栄を続けたが、末代のチュウ王時、暴君が現れダッキという女性に心を奪われ、夏滅亡と同じ道をたどった。「おごる平家は久しからず」の歴史はその後も繰り返されることになる。

このような問題もあり、国主になる王は有識者を求めました。このため、紀元前 11 世紀になり太公望が現れ、活動したことは有名です。以下に太公望の活動をまとめましたが、ここで、国を治める重要な要件が提示されました。

太公望の活動 紀元前11世紀

『列仙伝』などによると、呂尚(呂望)は七十歳のとき、渭水で釣りをしているところを周の文王に見いだされたと言われています。そして、「あなたこそ太公(先君)が望んでいた聖人だ」という意味で「太公望」と呼ばれ、周の軍師として商王朝を打倒したとなっている。



太公望の思想

国をよく治めるには、3つの基本が必要

1. 天をうやまうことを知る。
2. 民を愛することを知る。
3. 野に埋もれている天下の賢人達を広く集め、彼らと常に近く交わること。

【有能な国王と無能で国を滅ぼす為の差】

「真の王者は人民を肥らすものであり、賢者は軍人をのみ肥らすものであり、それより劣る治者は私腹を肥やすものばかりです。従って、天下に志をいたくものは、この内容を基本においた行動が必要であることを、時の王、西伯侯に伝えた。なお、西伯侯は賢者を求めて太公望を探し当てた方である。

西伯侯という王がとった行動

「その日から倉庫の門を開け放ち、当時飢えて苦しんでいた人民に、米と布を与え、一方では若者達を広く募り、太公望自らが陣頭指揮に立って猛烈な軍事訓練を行ったこのため、2〜3年で人心を得て、軍事力においても右に出るものが無い最強の国に仕上がった。

太公望自体の活動

彼は齢160まで生きてとされる。前半の80歳までは何もすることなく、賢者として勉強、釣りも、「時を釣ると言って、カギ針には何もついていなかったが、周に善任して力を発揮、兵法家として六巻も書を出した。六韜(リクトウ)は孫武の500年前に作られた書だが、孫武はこの書のどこでも開けるくらい勉強したそうである。

「戦争は政治の手段」です。このため、国の拡大や権力闘争のため、次々と国主が現れ、戦争が勃発しました。いつも戦争で被害を受けるのは農民達です。孫武が住む孫子村もこの状況でした。このため、孫武は「良い領主に領土を管理してもらうことが領民のためである。そのためには、良い領主を得たら百戦百勝でいて欲しい」ということで孫子の兵法の具体化に努力しました。その努力と活動は、下に示した通りです。

孫武(孫子と称される方)の活動

「孫子の兵法」の著者として知られる孫武は春秋時代に江南に逃れ、戦争の無い平和を求め戦いに勝つための兵法を研究した結果を兵法書にまとめたが、この内容が、当時、呉国の王に取り上げられ將軍の立場で理論の実践となったが、百戦百勝で理論の証明に至る実績と共に戦略というものを形作る基盤を確立(山東省で竹簡に詳細を記載した内容が発見されている。だが、史記以前の古籍などには記載が無い。このことから、製造現場で言うなら、ラインの長の動きは歴史書にあるが、問題解決手法の創出者は重視されていないことがわかる)。



孫武の活動

- ① 「孫子の兵法」創出の思想： 国を平和にしてくれる国主に百戦百勝の技を駆使してもらおう。孫武村で村長を継ぐ孫武は戦争で常に村の平和が乱されることを何としても無くしたかった。
- ② 孫子の兵法を作成する上での調査： それまで数千年にも渡り、戦争を繰り返してきた現地を訪れ、詳細に調査、勝った実情と負けた戦争の理由を竹簡にひとつずつ記録していった。ここで、差が明確に出た内容を論理体系としてまとめた。なお、それまでの戦争は亀甲を中心とした占いが国主の意志決定の主体だった。
- ③ 理論の実践： 呉王・閻閻に招かれ「呉を一大強国にしたい」という要請に応じて調査した孫子の兵法の実践適用となった。有名な逸話の中には呉王の側室・愛妾を隊長として女性軍を男性並の軍隊に仕上げたこと、また、その対応で軍則を守らない愛妾の手首を切り落とし、「国を守る大切さと統制の徹底」を実践した話は有名である。いつれにせよ、この種の内容を含め、他国との戦いでは將軍として理論を証明する形で百戦百勝の実績を孫子の兵法と共に、世に示した。しかし、呉王・閻閻の死後、次男が太子として呉王になる段階で呉を去った。
- ④ 孫子の兵法 孫子の兵法は、その後、弟子が孫武村で継承、諜報(スパイ)活動を付加し、現在の兵法書とに大成されたとされる。

孫武の見解 実践の学の必要性を孔子の活動と比較して

【孫子の兵法】鄭 飛石著 実際に孫武と孔子が会ったか否かは不明だが興味深い見解

1. 孔子が旅した経緯

孔子は定公14年に祖国魯の官職に就いたことがあった。官職は大司寇(宰相)にまであがったが、実験を握っている王族達と何かにつけて意見が衝突したため、ついに官職を捨て、自分の仁の考えを天下に披瀝するため弟子をつれて旅だった。70歳の時とされる。だが、弟子と離れ、どこへも行けず、空き腹を抱えて宿無し犬のような状態で弟子に発見された。このため、「宿無し犬」のあだ名がつけられた。

孫武は孔子に2~3の質問をしたが、例えば「王が政治をよくするにはどうしたらよいでしょう？」の問いに対して、孔子の答えは「王が王たるつとめを果たし、臣下が臣下たるつとめを果たし、父が父たるつとめを果たし、子が子たるつとめを果たせばいいのでございます。」というものだった。要は、問題解決ではなく、理想的状態をつくるべきことを言うだけで、その作り方には何も触れない。答えは、理想論であり、現実に適用できる理論ではないため、説得力が無いし、実際の活動にはつながらなかったため、実務を離れたと理解した。

2. 孔子の弟子だった顔淵の話：孔子を「宿無し犬」と言う人がいるが「ワラで編んだ犬」!

楽官の師金が孔子を官職を離れ旅に出たがその結果を「予想は？」と聞くと、「あの老人はしこたま苦勞するだけで、別に成果はないだろう」と答えた。さらに、「祭事をあげるときにはワラで編んだ犬をつくって祭事の臍にそなえる。そのわら人形は箱に入れ、絹の風呂敷でつつんで、沐浴する。だが、いったん、祭事が終わるとそのワラ人形は誰もかえりみない。それだけでなく、足で踏んで行くように二もなるが、孔子自身も、彼の学説も同じさ」と話した。要は、実務に役立つ内容はなく、人が平和な時に、神のようにあがめる考え方である。と孫武は思った。

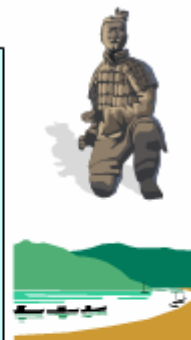


なお、孫武が呼ばれた呉は、孫氏の兵法で百戦百勝を重ね、国力を増しました。しかし、「戦争で勝つことだけで国の平和と安泰が保たれるのであろうか？」という反省を孫武がすることになりました。その状況は以下の通りですが、企業も『ライバルの打破』という戦略の展開だけでは、国民の真の平和と幸せは得られないことが判ります。

孫武の反省

【呉から離れ斉からの招待を断った理由】5~6年経過後

- ① 武力は政治の後押しをするに過ぎない。従って、戦争でいかに大きな勝利を得ても、国主と政治がまずければ戦争を通して行った国づくりの努力は一朝にしてムダになる(呉の場合、贅沢と女色に迷い低墜落していった)。
- ② 故国に戻る途中、老婆にあった。息子や孫まで戦争に取られ死亡した。孫武を恨み、泣きわめく姿を見て、また、呉国の勝利後の姿を見て、命との引き替えにむなしさを痛感した。
- ③ 孔子との出会いで、孫子の兵法を実践し、成果は有ったが得た物のたむなしさを感じたが、孔子の儒学と戦わずして勝つことの重要性、また、君主のあるべき姿の大切さを知った。だが、この話の討論が孔子が他界、話かもはや出来ないことに落胆した。



【孔子の活動】

孔子も孫子の兵法を学び、この面から呉が長続きしないことを予言した。

孔子は孫武との面会を願ったが魯から要請を受け支援に当たったため歴史的な再会は実現しなかった。

魯での孔子の活動

齊が魯に紛争をしかけ、土地を奪ったが齊の不義を痛烈に批判・交渉、戦闘なしに変換させた。「仮に齊国が魯の一部を奪うことによって魯との善隣関係を踏みにじるなら、人民の不满から、やがて滅亡を招く種をまく結果を生む」という内容を詳しく説明した。この内容は相互の国の平和を保つために重要な内容ばかりだった。また、百万の大軍で制覇する内容に勝ったとされる話を受け孫武は「戦わずして勝つ」重要性を再確認した。同時に、今まで、無視してきた平和・理想論が孫子の兵法に欠かせない内容だと思った。従って、孫武は孔子に会いたいと切望したが、会うことはなかった。

その後、下に示した。歴史詳説で有名な三国志の時代に入ります。

三国志の時代 後漢末期に群雄割拠したことで知られる180年～280年

三国志は233年～297年に歴史家・陳寿が歴史にまとめたものがあるが、魏・呉・蜀の三国が争った歴史が中心だが、後に、歴史を偽る形で『三国志演義』という周大荒が蜀漢が天下統一をする内容に改作した書が有名になり戦略の成功・失敗談としてまとめた内容でブレイクした。要は素人向けの兵法書になり、中国の経済発展期で、再度、ビジネス界で読まれた経緯があった。

【特に有名な内容】

後漢末、華北で張角(～184年)が起こした黄巾の乱で中国は反乱勢力が分散し、相互に闘い合いと殺戮の時代だった。この中で、劉備が頭角をあらわし国を拡大した。彼は漢の帝室の子孫とされるが、荊州を築き、有名な諸葛孔明(181～234年)を補佐として迎え蜀(四川)を領土とした。有名な赤壁の戦いは対抗する魏の曹操(155～220年)を破ったことで、三国志の有名な話をつくった。諸葛孔明は「天下三分の計」という、3国の争いで中国全土のバランスを保つ説、並びに、天気予測をする学問を基に、赤壁の戦いでは風を呼んで敵の船団を制したことで有名になった。しかし、その後、魏の曹操が華北の大半を支配した。



戯曲的には面白い!



三国志時代の特徴

- ① 闘い合いによる勢力争い
- ② 裏切りによる存続の確保
- ③ 一度天下を取ると、放浪経営と個人的栄花が相手国や国民の反感を招く



マネジメント面で評価すると

- ① 個々の駆け引きや戦術は面白いが中期長期的に、どのような国づくりをするか? 思想も戦略、人材育成も無い。
- ② 自己保護のため仲間を集め使う。
- ③ 国民は冷遇、国主の活動とは無関係

要は国をどうすべきか中期計画は無く、単なる争いの連続が三国志の特徴

江戸時代、三国志演義が生まれ、『群雄割拠』なる寸劇と共に市民に娯楽談を与えました。しかし、マネジメントの面で見ると、集団を率いる領主の勢力争いと戦術の奇抜は一般大衆に受ける事象ではありますが、国主と文官や戦略家の奇異な活動は花々しい演出に比べ、国民不在の活動でした。

歴史を整理すると、日本で活躍した黒田官兵衛や竹中半兵衛に見る軍師(中国では文官や学士)が、社内コンサルタントのような形で国主のご意見番と意思決定を左右してきたことが判ります。特に、中国の歴史では、文官がこの役を果たすわけですが、この種、コンサルタントのご意見番の活動が顕著です。先に太公望はその例だったわけですが、秦の時代に登場した商鞅の行動はその種の活動を顕著に示した一人です。また、国主もそのような人材と知識を求めたことを下図で例示しました。「企業は人なり」という言がありますが、「国の繁栄も人なり」という例です。先の三国志の時代にも、この例があったわけでしたが、諸葛孔明などにも『三顧の礼』という逸話が残っています。この例は、諸葛孔明は国を統制する学問を修め、職を得るまで晴耕雨読の毎日を送っていた。名は知られていたが、三国志の時代、曹操が持つ軍に対し、それに対する劉備は有能な軍師を求めていたわけでしたが、「部下の徐庶が話した諸葛亮の話を聞き、劉備は、徐庶に諸葛亮を連れてきてくれるように頼んだ。だが、徐庶は「諸葛亮は私が呼んだくらいで来るような人物ではない」と言ったため、劉備は3度諸葛孔明の家に足を運び、やっと幕下に迎えることができた」とする例からも、戦いに勝ち国を発展させるた

めに、国王が人材を求めていることが判ります。また、諸葛孔明を得て、赤壁の戦いで曹操軍が勝利した話は有名です。

秦(位前361~前338)に見る改革

秦は中国の北西辺境の地にあり、やがて東方にも勢力を伸ばし、後の秦の基盤をつくる。国主であった孝公は、父の死後、兄より優秀と見なされ、逸言に従い、国の統制を任される。だが、国は衛との戦争に敗れた後、荒れた貧国だった。

孝公が国主になった当時、豪族・貴族が栄光に居座り、末代まで栄花を保つこと自体、国の大きな負担となっていた。そこで、孝公は国の内外を問わず、コンサルタント+実務管理を専門家を雇い、任せる策に出た。この時、衛ではまだ文官にもなっていない。また、衛では文官の下位にしかつけられないとされていた魏国の商鞅(しょうおう)が立候補してきた。結果、孝公は商鞅に国の改革を任せる形で連携を組み、改革を行った結果、強大、かつ、国民が豊かになる環境を確立させた。

①孝公の思想「どのように高尚な思想を国主が持って説いても、行動がなければ、

単なる理論！実行可能な人材が国の行く末を決めるから、虚心坦懐に実情を世に訴え、人材を求める(恥を忍んで懇願の形を取る)」

②孝公の分析「土地と川に恵まれた国だが、国力が欠け、この資源を生かしていない。民が少ない。兵器が古い。人民相互に争いが絶えない(例:水利権争いで毎年多数の人が殺し合うなど)」

③人材を求める条件「国の内外、年齢に関係なく、孝公の思想を実務に移す人材を求める！」



多くの学士が試験を受けに秦に集まるが、処遇を聞き、退散(富と名誉が目的だった。内、企画書を出した商鞅の「王道」思想を孝公は選択、国の立て直しを託すことになる。

「王道の要点」

① 国家は民のために在る(食族や氏族にどのような過去の歴史や貢献があっても、国の発展は関与しない。なお、商鞅は孝公の死後、国主交代に際し、この種の方々から恨みを買い死刑にされた)。

② 国は国主の徳により天下を太平に導くが、法がその基盤となる。立派な法の遵守が代が代わっても国の繁栄を左右する(法とは国を運営するマネジメント・システムを意味する)。

このような歴史もあって、その後の秦の時代、商鞅は国王に雇われ、自分が学んで整理したマネジメント手法を実践するために勉学を重ねてきた学士の一人でした。商鞅は、学んで体系化してきた理論を秦で実践を待つ一人だったわけでしたが、「王道」を頼りに秦に雇用が決まります。その後の活動は以下に示した通りですが、7つの法の実践で多大な成果を得ていったわけでした。

秦における商鞅の活動(成功談が人に左右された歴史)

商鞅: 衛の公子で刑名(けいめい)と言ひ法を学んでいた)有能な若者である。だが、衛では下層の扱いであり、この考え方は必要とされなかったため、国を離れ秦に移る。



- ① 現状把握: 学説を得より、任を受けて最初の活動は3ヶ月かけて國中を歩き、実態を把握する活動にあった。このため、議論が皇族や貴族達とぶつかっても説得ある内容で国主の意見を察察する内容となった。
- ② 孝公の対応: 学説はともかく、信じるリーダーを選んだら任せきる。また、議論を尽くしもめた時の決定は孝公が正しいと定めた法を曲げずに決定～実施する。「国主の意志が弱まると、また、特例を設けた運用は国を滅ぼす」として貫く。
- ③ 法の実践: やって見せることで法の理解を進める。例: 奴隸の廃止と小作人の廃止で土地を与え農作を進めた際、かつての地主達が水利権を主張、内部抗争となった。商鞅は違反者である豪族・地主グループを大量に死刑とする。また、孝公の皇太子が、解放された奴隸を大量殺害した際にも、皇位剥奪、流刑を断行した。
- ④ 法の要点: (1) 県制(国を中央統轄、長官を国から派遣して統制した。
(2) 分異(ぶんい)の法: 成人男子2名以上の家族を分家させ新開地の開墾に配備
(3) 什伍(じゅうご)の制: 農家を5家・10家単位で隣組をつくらせて治安維持と連帯責任制をつくり、各種の制度の浸透～徹底の基盤整備を図った。
(4) 軍功爵: 軍の功績により爵位を与え、等級に応じた土地・財産を与える。同時にここに身分や家柄などの持ち込みは無くした。
- ⑤ 賞罰: 当時、「商鞅の変法」と言われたこの法の徹底には厳格な賞罰規定があった。特に、最初に行った水利権争いでは、王族の歴史的貢献を果たした豪族をきめ、数十人を一度に公開の場で処刑することを行い、法の徹底につとめた(日に商鞅自身が世代交代に伴い、豪族連から同じような死刑にさらされることとなる)

その後、位前221年～前210年秦の始皇帝が国を治めるが法家李斯の意見を基に中央集権～万里の長城建設を残した秦は前209年に陳勝・呉広の乱が起こり統一後15年で滅亡した。

このような歴史的な教訓を国主として生かした方は、下に示した漢の武帝です。

漢の武帝

岡本好吉著「漢の武帝」PHP文庫に解説

漢の武帝となった幼少「徹」は第9皇子として漢室に生まれた。後に漢を託されることになるが、その状況はいわゆる体制が整った企業の2～3代目の社長的存在だった。しかも、孫氏や孔子の後、学問的に優れる環境の中で、人材を集め、活用し、南から北へ中国を統一した国主は後の世の朱元璋と武帝だけである。



① 幼少の頃: 人生の出会い

漢の武帝、幼少は徹は、儒教を中心とする帝王学を学んだ。しかし、教師は改革を中心とした学問を骨子に活動する黄帝道家の教師だった(黄帝道家は秦の始皇帝の活動を中心とした内容)。徹に対する学問は決められた王道学であり、同時に、共に学ぶ友に商人の息子・桑弘幸(そうこうこう)がつけられた。桑弘幸は武帝に大きな影響を与え、一生、経済(経理)面で漢の支えとなる人材となる。
・武帝は教室だけの学問だったが、まずは、共に学ぶ中から、社会的なものの見方を桑弘幸より教えられる。例「価値ある商品を遠地で売り儲かる構造」「人は自分の経験でしか判断しないため近視眼的、自己中心になるので、社会や相手の立場を現地、現状と共に行って話し感じてつかむことの重要性を教える。やがて、城を抜け、多くを経験するが、ここでも人との出会いがあった。」

② 皇位継承 15歳で武帝となる

皇位継承は景帝の命令によりBC141年。逸言のひとつに「権力は凶器に転じやすい」の意味は死に直面した時に反省となる:一旦、統合した国が乱れ、追った北からの匈奴の侵入も受ける。
・武帝は皇位に就くと、過去の因習や制度に関係なく、優秀な桑弘幸を高官にした。この時代の体制は太后が牛耳り、国政を改革するには抵抗勢力の最中での活動となるが、桑弘幸はたくみに相互の調整を取り、武帝の地位を築く対策を進めた。なお、その後も「有能な文官が漢を助ける」という思想のもと、有能な人材を自から会い、見出し、登用していった。

漢・武帝の体制づくり



③ 近隣諸国との外交

当時、漢には北・匈奴(モンゴル民族)の脅威があった。万里の長城はあったが、既に、長城の南に匈奴は住み、防衛は無意味な状況だった。また、先代から匈奴に対し、和睦条件に食料や生活必需品を送る契約が何代にも渡り続いていた。

- 武帝の策：一国では匈奴の脅威を打破できない。このため遠地の月氏国と協定を結び匈奴の排除を進めたかった。折しも、たまたま町を視察の時、酒屋で豪傑ににらまれ襲われそうになった時、目の青い、衣個人、タンクに助けられる。また、その後、彊という彼の管理者に出会い、外交を依頼する(結果は13年後になる)。
- 弟の一人、衛青は羊飼いであり、冷遇されていたが(民に王族の子弟は下されるといふことで、民として生活。しかし、衛青は恵まれた環境になかった)、進めにより宮廷で使う勤めがあり面談、匈奴とつきあう形で羊飼いの仕事をしてきたこと、非凡な才能と共に、自分で多くの学問を学び実践している実態をつかみ、北の国を治める武官(本人の希望)として北方へ送る(後に、衛青は匈奴と戦い大勝利をあげる功績をあげる、また、軍の中心核となる)。
- 北方に匈奴の戦いには桑弘羊の意見を入れ(孫氏の兵法に基づく)、経済的な条件が整わない限りは攻めない。武帝自身も平和ボケしている軍隊を使わず、北の事情を良く知った武官に衛青と弓で有名(岩を射抜く評判を持つ)李広を担当させた。しかし、衛青は野人的性格を持ち、李広は権威主義的な自尊心を持ったため、両者を分断、個々に兼う形で活動させた。
- 匈奴との戦いは李広が敗退する中で、衛青が破格の勝利を果たす。しかし、武帝は李広を断罪にすることはしなかった。また、この種の対策が人心を集めた。
- 最終的に匈奴を殲滅するには膨大な国費が掛かること、烏孫(南西)シルクロードにつながる匈奴との多々戦いは和平という形で集結させた。匈奴には物量作戦の力量を持つ漢の力を見せつけたため、土地を与えるだけの約束、また、烏孫とも和平を結び、同時に、烏孫の近隣の小国との和平も年老いた王に依頼、要は、国費が尽きた漢が武力で統制することを中止した。

中国平定後の漢と武帝



④ 貨幣改革

戦争で国費を使い果たした漢は経済が困窮、貨幣改革を行った。要は、皮幣・白金の制度だが、銀と錫を混ぜて見せ掛けだけは高価な金銭を作成、お金の水増しを行った。だが、この政策は破綻をきたした。

- 漢では武帝を補佐するキーパーソンが高齢になって去る。商人が金を握り、官邸の地位を金で入手して、地位を占めるようになるにとれ政治、経済の面で多くの支障が出てきた。
- 武帝の子孫の張湯が漢帝になり、趙主を長安の警備長官につけるという変更に伴い、政治の実験を張湯が握り、厳しい秦の始皇帝時代の方を持ち込み国を牛耳っていった。要は悪政と自分や武帝が嫌うであろうと考える武官や文官を次々と罪に陥れ金と権力を奪い恐怖・賄賂政治を行った。このため、武帝の怒りをかい断罪となった。

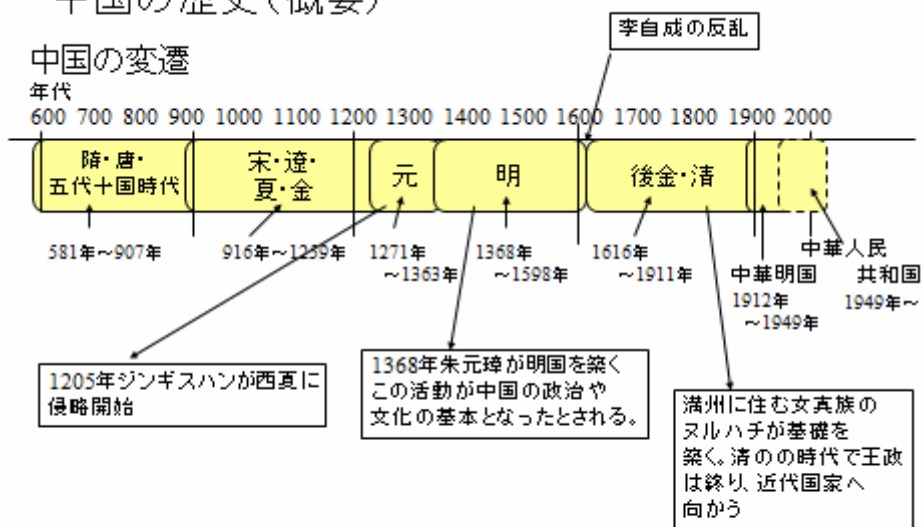
⑤ 武帝の最終期

- 武帝は封禪の儀を三東の靈山で行った。壮大な儀式であり、秦の始皇帝に匹敵することを誇示する行事だった(BC100年)。だが、中身の無い金と時間だけを浪費する儀式だった。この時、衛青も失うという状況もあった。また、シルクロードが栄えたが、悪い官僚の悪用が横行したため、近隣国は離れた。
- 外交上、烏孫から天馬が送られてきたが、一級品では無いというわざと兵を向け略奪に力を注いだ。このため、これも諸外国から反目を受け、やがて、匈奴が反目～侵入、漢は戦闘に多くの兵を向けたが全て敗退。もはや近隣国にも統制が利かない状況に陥った。
- この時点で武帝に間違いを進言する者は皆無となっていった。
- この時代、司馬遷が史記をまとめる事業を進めていた。司馬遷は武帝が百官を集めた中で、武帝の政治を正す進言をしたが、罪を受けた。しかし、武帝は反省しながらやがて死去した。

この方は15歳で皇位継承をした方でしたが、上に記載したように、ある意味で大国を管理する上で、権力の集中～強大化と共に、必要な管理システムを次々と確立していったことが、大国を見事に切り回す基盤をつくって行きました。したがって、以降の中国の歴史は、国主の交代により、秦の方式を改良しながら進んでいったという見方ができます。

その後の歴史は次のページにしめした年表で見るように、ジンギス・ハンの活動により大きく変化しました。その要点をまとめると、①長い平和で戦闘面では弱体化した中国の国力に加え、②騎馬集団と弓矢と鉄文化をという、当時としては、圧倒的武力の革新をジンギスカンが利用したことに加え、③支配した国と融合して部下に組み入れた領地の中で人材を見出して権限委譲を進めた点です。このため、モンゴルの一部だった小国がヨーロッパに迫る大国を1代で築く状況を作ったことは歴史的な快挙でした。

中国の歴史(概要)



ジンギス・ハンの活動 歴史書「元朝秘史」



ジンギス・ハンはバオという移動住居で会合という形でキーパーソンを組織化知恵を集める形で意志決定を進めてきた。また、信頼できる人材は敗戦国の長でも生かし、権限を与え、中央統制する、いわゆる家族の一員に巻き込むというマネジメントで一代、かつ、短時間で巨大な国を築いたが、逆に、ジンギス・ハンの死後、分裂した国で内紛が起きる、加えて、天災が続き、短時間で国は没落へ向かった(拡大志向のみ、リスク対策は不備)。

- ① モンゴル帝国発足前の環境：当時、中国は金の時代、北方に位置するモンゴルからの侵害と遊牧民の組織化を避けるため、タタルを利用したモンゴルの分裂策を展開してきた。テムジン(後の成吉思汗)の名づけられたジンギス・ハンは、このため父を失うとライバルの同族に抑留されたが、逃れ、同族関係者に助けられ、やがて独立、この時、彼を助けた仲間をやがて民族グループ拡大と共に重責につけ、信頼を基盤に戦いを通して徐々に組織を拡大していった。
- ② 大組織化のきっかけ：ジャムカ一族がテムジンの配下の家畜をひそかに略奪しようとして逆に殺害される事件が起こり、テムジンとジャムカは完全に仲違い、やがて交戦。テムジンに荷担した関係者を益ゆでの刑を行ったことで、ジャムカ一族に属した民族がテムジンのところへ逃れ集結、やがて勢力増強を図ったテムジンは金に背いたタタルを滅ぼし「百人長」の名のもと部族統一の発端を構成。やがて、モンゴル帝国を建設、中国への進出に走るようになった。
- ③ ジンギス・ハンが早期に巨大な国を形成した要素は
 - (1) 騎馬を中心とした激しい戦闘と、徹底的な略奪と共に、勝利した国を従えて統制を図った点にある。千戸制による支配：戦時には1000人を動員する戦術単位を構成、十進法により下位展開構成して、制服した敵対部族もこの構成とした。また、親衛隊1万の兵力は千戸長・百戸長・十戸長の師弟から集めたエリート集団による構成を図った。
 - (2) 戦闘に必要な食料の調達「歩く食料」と称される保存肉を持ち移動したため、食料事情の問題はなかった。
 - (3) 実力主義による報酬制度：過去、戦争に勝つと分捕り品の均等分配がモンゴルの制度だったが、成果に応じた報酬としたため、部下は争って成果をあげた。これにタタルから得た鉄文化が大きく関与したとされる説がある(銅の兵器には比べものにならない)。



ジンギス・ハンが国を拡大した(成功)の要因



金国の事情

- 1214年3月金国はジンギス・ハンに簡単に降伏を申し入れた。その要因は次の内容とされる。
- ① 騎馬軍団と士気が高くとも、出陣に当たって金国の実情に詳しくなければ勝てない。このため、金国からの亡命者や長城に遊牧する同族のオコト部族、さらには、ウイグル商人から徹底的に情報を探り、作戦を立てた。
 - ② 金国は内部事情をかかえていた。モンゴル軍が国境の防衛線を突破したとき、第七代の衛紹王が帝位にあったが、防衛指揮官がモンゴル軍に負けたことで断罪になることを恐れクーデターをお越し、王を殺したが、以降、金国は混乱期に入り、体制立て直しの最中だった時、ジンギス・ハンが進軍した。
 - ③ 一旦、逃げた金国は100万人もを抱える部隊で、河南へ苦手が食料問題が起きた。しかも、状況が逼迫しているにも関わらず、かつての栄花が捨てきれずに、農業に集中しないで、農民にだけ重税をかけたため、ど暮の女真人との紛争となり、結局は自滅へ向かった。また、金国の力が落ちると、今まで虐げられた西夏などが反旗を翻してきた結果、11年で没落した。馬を船に乗り換え、南の地を勝ち取っていった柔軟さは特筆される要件。

漢民族に対する対応

モンゴルが漢地に入り、知識の無い漢民族への対応は、耶律楚材(やりつそざい)という遼帝国の宗室の子孫をモンゴルで雇用、政治を任せられた点が大い。ある時、モンゴル側から「漢人は我が国にとって少しも役に立たないから土地を空にして、その土地を牧地すべき、..」という暴言に対し、冷静に「南伐に際し、その軍需はどこからお求めになりますか？」と答え、中原の租税・商税や塩・酒・鉄の専売品が1年に50万両、絹八万疋、粟40万石などをあげ、漢人を生かし有効に活用するメリットを伝えた。この種の助言は耕作地管理に不慣れたモンゴル関係者を大きく指導する内容であり、以降、耶律楚材はモンゴルのトップの間で驚く扱われた(『西遊録』に西征に至った記録)。

なお、このように短期間、かつ、1代で巨大な国にしていった要件を次のように記載しておられます。

堺屋太一氏が語るモンゴル発展の要因

「歴史の使い方」日経ビジネス文庫より

モンゴル族の人口は現在、モンゴル共和国、中国の内モンゴル自治区内ロシアのヤクート共和国などを合わせても800万程度と言われているが、13世紀には2万人にも満たなかったと推定される。それが、全世界の4分の3を支配できた理由は以下の通りである。

① 他人種の取り込みと他文化の許容

特に宗教に関しては完全な自由を認め、税金さえ払えば全てを積極的に認めた。

- ・ジンギス・ハーンとその子孫は、少なくとも孫の代まで土著のシャーマニズムを信じ、ゲルに住む遊牧の生活習慣を保ったが、その信仰や習慣を支配地に広めようとはしなかった。
- ・フビライ・ハーンは北京の地に大都を営み、中国風の壮大な宮殿を建設したが、本人も一族の者も、その隣の野にモンゴル風のゲルを置いて暮らしていた。

② 軍事戦略思想と戦術構成

遊牧民族は騎馬戦術に長けるが人口は少ない。だから、集団決戦になれば歩兵中心の農耕民には負けないが駐屯地に兵力を配置するには人手不足となる。このため、問題を起こす地があれば、大量報復の戦略思想でモンゴル本土から大軍を派遣して一気に、しかも、人を殺し尽くす破壊をベースに進めた。この方式で、各地には大量の兵隊の配備をしなかった(米国がイラクなどの攻撃に同じ手法を用いている)。

③ 軍事面の物量戦術

騎動と弓矢を主とするモンゴル軍は大量の物財を消費した。事実、合戦ともなれば、3日で草木が無なるという状況だった。このため、物量作戦の展開と補給と情報網は極めてすぐれた準備を図っていた。

しかし、どのような大国も、①有能な後継者の育成、②後継者間の勢力争いの打破、③国民を味方にして、新たな問題が発生した時に有効な手法を駆使して経済的にも繁栄に向かう策の投入が次々になされなければ、永続が困難です。事実、下に示したようにジンギス・ハンの死後、この問題が発生し、短期間に大国は没落に向かいました。ある意味、この種の問題は、昨今、急速な発展を続けた巨大企業が遭遇する問題に酷似した要件です。

ジンギス・ハン死後の4大帝国

4大国の名称	存続期間	管理領土	歴代人物
チャガタイ ・カン国	1224～1369 (145年)	東・西トルキスタン	始祖：チャガタイ
オゴティ ・カン国	1224～1310 (86年)	西北モンゴリア	始祖：オゴティ (Ⅱ 木祖) Ⅲ：モンケム、Ⅳ：フビライ (フビライは創始者)
キプチャク ・カン国	1243～1501 (258年)	シベリヤ西半部 南口シア	始祖：バトゥ ジョチー・バトゥと継統
イル・カン国	1258～1353 (353年)	アフガニスタン、イ ラン、イラク、トル コ、シリア	始祖：フレグ

ジンギス・ハン(木祖)

特記事項

モンゴル軍のヨーロッパ遠征はジョチに対し、ジンギス・ハンが「おまえには西の方、モンゴルの馬蹄がとどく限りの土地を与えよう」といった、略奪成果主義をオゴティが義務と考えて遠征したことによるものとされる。同時に、必要な物資が広大な領域に統一的に運び、連絡網と共に機能させるため、駅伝の制度を設けた。この制度は攻略した金国から学びとったようだが、海外の使者の利用を始め海外文化の交流にも大きく貢献した。

モンゴル帝国崩壊の要因

① 内部抗争(権力争い)、② 1%程度のモンゴル人が官職につき、国を統括する管理体制を取ったが文化や風習、中国の歴史的な管理を制御するには多くの問題が生じた(色目人や漢人の活用で賄賂を中間で取り、モンゴル人の高官を甘やかす運営が生じ、③ 高額な租税で国力は落ちていった。

このような没落と国民の不満を受けて登場した人物が、今回、紹介する朱元璋でした。朱元璋の活動は下にしめした通りですが、貧民から国主になった経緯は正に豊臣秀吉に酷似

朱元璋の生い立ちと活動思想

朱元璋(1328年～1398年)は明国の開祖である。下賤の生まれながら勇氣と勤勤さが小国の国士に認められ、抜群の出世街道を歩んだ。織田信長の剛胆さ、秀吉の若いときの活動に似た知略と、関係者の信望、徳川家康の緻密さと信念を貫く我慢の3つを同時に持った超・実務管理者という行動を示したかただった。

しかも、30年間初代皇帝の地位にあり、精巧な統治組織を完備させ、将来の禍根となりそうな問題、特に汚職や非能率な官僚主義の台頭を徹底排除した結果、以降260年の長きにわたり、政権を維持する国づくりを果たした(徳川家康の政策は、これを学び、真似ことで有名である)。また、中国の歴史的活動の基盤と文化は明の時代にほぼ確立したとされる偉業を残した方である。

朱元璋は、はっきりいって、駄目な組織に入りながら、その改革を人心を集める形で進めた方である。従って、常に抵抗勢力とうまくつきあい、打破していったが、その根本思想は、自らが貧民の出であったことを常に意識していた。このため、彼が持った国づくりは「一君万民体制による自給安定社会の創建」とされてきた。すなわち、至上の皇帝の下に万民が平等で豊かになる政治と管理を進めることであり、容観冷静に現状を把握した上で、最良の技術手段と管理体制を構築していったといえる。

① 経済的には自給農村経済を基盤とした安定を目指す。このためには、時には軍隊も一時、治水工事に振り向ける。飢饉に対する備蓄の徹底を各小国に義務化させる。新地開拓を図るなど実施を図った。だが、経済成長、文化と技術の進歩にも、対外貿易による発展にもあまり価値を認めなかった。この鎖国政策をとった理由は明国は農業国であり、外交を必要としなかったからだった。

② 対外的には、他国を侵さず、他国に侵されない不侵不可侵の状況を安定させる。

③ 中央政府や官僚だけが富をもさばる形態、他国へ侵害しても略奪や悪行も厳しすぎるというまでの統制で、方針の徹底を容赦なく進めた。



した内容です。また、国主になるまでに戦闘で得た快挙は織田信長の努力に似た取り組み

の連続といった形でした。しかし、天下取りの後、秀吉や信長と朱元璋の活動が大きく異なる点は、①常に国の繁栄と、国民を大切にしたことでした。朱元璋の活動を見ると、上杉鷹山が採った多くの策に似た内容がその種の事実を示しています。さらに、②コンサルタントに相当する文官の言いなりにはならず、手足のように使い切ってきたこと、加えて、③朱元璋の死後も国が反映する策を策定し、そのための組織化と活動を進めたです。

朱元璋の活動

呉と秦の歴史を見ると、戦争に勝つため、文官というコンサルテーション的な役割を果たす賢人に職位と権限を与え戦闘を任せざる対応に対して、朱元璋は、これら数名の文官に企画提案をもとめ自らその種の案に創案を加えて、勝利に導く各種の意志決定を果たしたこと。また、文官達は、朱元璋が意志決定した政策の実施に伴う傷害をリスク対策を側面から図る対策を施すという社内コンサルテーションと調整役を果たしてきた点が異なる。



特徴的な事項

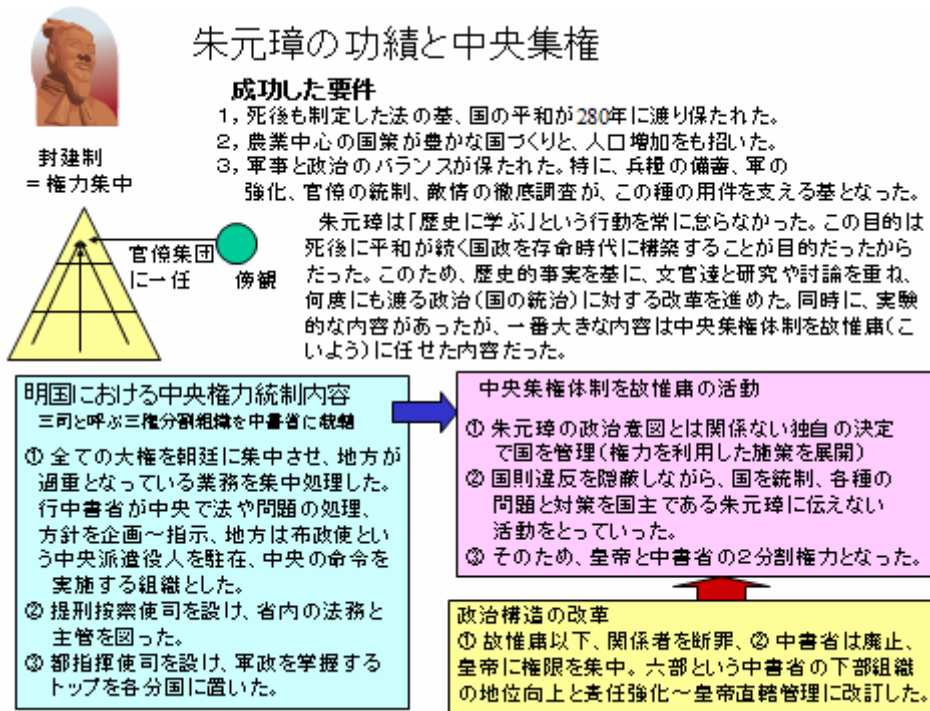
- ① 朱元璋は品騷の出ながら、一代で明国を築き皇帝になる。しかも、その後260年もの間、明国は平静を保ったがこの準備もした太祖である。人物としては聖賢・豪傑。盗賊の性格を併せ持ったといわれ、徳川家康は明の方法を大いに学び、280年の平静を保つ国家形成のお手本としたとされる(織田信長、豊臣秀吉、徳川家康の3氏の性格を併せ持つ超・巨人として有名)
- ② 朱元璋は貧民農家の出であり、家族は食べるものも無く没落、寺へ身を寄せるがここも倒産、托鉢僧として乞食のような生活を続け、行脚する中で天使を中心にまとまった5国のひとつ、郭子興が持つ小国に兵卒として入る。最初は間諜と勘違いされるが、郭子興が面構えに気に入り、保護、やがて大任を任せられ出世する。この時、文官で有名な李善長と知り合い、多くの勉強を得る結果となった(李善長は後日、文官としてかかえ、国の発展に貢献、朱元璋を輔佐)。
- ③ 軍の統制を任せられた朱元璋は元と金陵(現在の南京)と戦い勝利した。さらに、西系紅巾よりのし上がってきた大漢国の陳友諒は大軍を1363年に竜湾に引きずり出し勝利、以降、兵力も拡大した。この段階で国主になるため、上司に当たる小明王を水没事故として滅殺、やがて権力を統合、明の建國へ持ち込む経緯を文官と武官を統治する形で進めた。
- ④ 朱元璋の出は貧農である。ここから太祖になるまでには運と友や上司に当たる国主の支援、さらには、敵国の国主の腐敗政治の悪影響が、戦争の勝利に大きく恵まれたことは事実である。だが、たくいまれなるマネジメント力を開拓しけながら明国の祖となった事実は、当時の国情や時代を考えると、方針を定め、真いた面でも尊敬に値する内容ばかりである。

朱元璋に見るキーパーソンの強化 正に、「人は石垣、人は城！」の実践

- ① 国の拡大と戦闘の勝利の度に、方針を出し、自ら先頭を切ってその実践を示してきた。方針の主体は国民の豊かさへの努力だが、この実践と徹底の経過を見て、自然と人が集まってきた。
- ② 兵卒には規律を示し、厳格、かつ、徹底した訓練と統制を図る。違反は親族や過去の功績があっても死罪、徹底をはかり、同時に、この方針に功を立てた人を取り立ててつつ人的に強固な組織を固めていった(だが、方針決定と徹底は常に苦悶)。
- ③ 李善長、劉基(青田僂れた文人)のような知識人を相談役の形で置き、常に知恵を集めると同時に、自分の方針や行動をチェック。さらに、方針徹底に傷害となるリスクは文人達が相互に討論してリスク対策や傷害の排除を行っていった。
- ④ 子供の頃、ガキ大将として共に遊んだ友人徐達、同徳興、郭景など友人達の中から有能で信頼のおける軍士を幹部に据え、重大な戦闘を任せ、成果を挙げさせ、寛大過ぎる、ともいえる処遇で対処し、周りの鏡とした(しかし、違反者には位を与えず冷遇した)。
- ⑤ 才能豊かで勇猛な青年を養子に取り、要所を押さえさせると同時に、これら将兵の家族は必ず城内に留まらせて後方支援させる体制を取った。
- ⑥ 軍人と文官(読書人と称する知識層)の結託を防ぐため、軍人には各居城の管理(ライン業務)を任せるが、文官はすべて、中央統轄し、誤りが発生した時の罪は官吏の管理不行き届きとして断罪にした(小国の軍人へのセッションと同時に、スパイ役を兼務させた)。なお、それ以外に中央直轄のスパイ組織を持ち、常に、各国の監視を怠らなかつた(小国の国士が放漫経営に陥り、国民が困窮する事態の内容に常に監視する体制を運用した)。
- ⑦ 誕生会や即位など、行事や儀式、贈り物などが派手になることを厳しく管理した。また、その種の費用は全て国民に還元する策を取っていった(例:漢との対戦で得た豪華な金製の椅子は溶かして金を関係者に勝利の褒美に分配した。「国主が切り株に座っても国主である価値は変わらぬ!」と明言した例がある。また、日頃の生活も質素だった)。



このため、下に示したように 280 年という長い期間、明は永続したわけですが、徳川家康は朱元璋の国造りをそのままコピーしたため 300 年間も平和を永続させたと言われます。



なお、朱元璋が国を発展～永続させることができた要件には、中国の国情を極めて冷静、かつ、定量的にも事実分析した内容が下のように、歴史学者達が紹介してきました。



中国のことわざ 知っておくべき中国の経済事情

「江セツ熟すれば、天下足る」という言があるそうだが、いわゆる長江のデルタ地帯が食料の宝庫である。「北は地獄、南は天国」とも言われるが、元朝末期には粗米の40%を江セツで占めていた。また、米の他、金、銀、・綿などを含めると総額の半分だった。

元朝滅亡の要因

元の末期、張士誠がこの宝庫地帯を押さえた。また、逆賊に当たるこの張士誠を制圧できなかった。このため、北部にあった大都への食料は絶たれた上に、大飢饉が来た。このため、大都の王族や貴族達は珠玉と禁止はまといながら飢え死にしたものが百万人にもなった。一般市民はこれに勝る数字で、穴を掘って埋める死体で大都の門の外はうまったとされる(天下の元凶)。

朱元璋の対策

漢の高祖を手本にしなから、儒学ではなく朱子学を柱とした。また、貧しい農民と富める商人を見て農を重んじた政策を展開した。質素と儉約は明教の教えを重視した。

- ① 税の適正化には「魚鱗図冊」という土地台帳をつくり公平、かつ、実態のわかる府税制度とした。同時に「賦役黄冊」という人口調査台帳と共に、10人一組の単位をまとめ、この単位で組織化を進めた。
- ② 銅銭は鑄造したが、民間には使わせないで自給自足の体制をつくり、海外との貿易も禁止した。元の時代、国は関税に加え、元国華艦が海外貿易で船を動かし、利益の7割を取り、財閥が生まれ、幅を効かす状況になっていたからだった。
- ③ 軍と民の籍、軍民と文官とをはっきり分け、世襲として相互の行き来を無くした。同時に、軍にも自給自足の賦役を設けた。

しかし、先に紹介したように、朱元璋は部下である各国に配属した国主に対し、地位と権力を不当に使い、財を集め、私生活を贅沢三昧、国民に嘘をつきいじめ、搾取する者には極めて厳しい措置を踏襲しました。たとえ、かつて、国の発展にどのように多大な貢献をした者であっても容赦はしなかったため、歴史学者の一部の方から非難が多い状況です。

朱元璋の活動に対する歴史学者の評価

朱元璋は犯罪人に処刑をもち望んだが、いかに多くの人を断罪しても、将来の悪を絶滅させることは出来なかった。と述懐している(刑罰の残酷さと野蛮、徹底は歴史に類を見ない状況である)。彼がこのような行動に出た背景には「道德経」を政治の教典と見なしたことで、後生の平和を求めたためだった。教典は『民は死を恐れず、なんぞ、死を以ってこれを慎(おそ)ろしめんや』とあるからだが、余りに断罪で管理関係者が減り、やがては、極刑を少なくして苦役に服させる策を取らざるを得なかった。



洪武18年・朱元璋の慨嘆

「朕の即位以来、古に習って官を命じた。華・夷の任用されたもの、最初は忠・貞を尽くしたが、任用されるに久しくなるに及びみな不正を行った。朕は憲章をもって不正を明らかにし刑罰に手心を加えることはなかった。にもかかわらず、内外の官僚で職を守ることに固く、その終わりを全うしたものは少なく、その身及び家族を謀殺されたものは多い。」封建制度では、官僚が汚職と不正にいかにそまって行く実態があるかわかる。



金と権力が生む腐敗!



朱元璋の活動に見る、歴史的欠点

- 1, 農民革命のリーダーだった朱元璋も、元時代の統制機構を継承したため、やがて地主階級の頭という行動に変わり、農民革命を鎮圧へ
- 2, 「国を治めるには猛！」という方針が、特務組織というスパイ情報網の運用と断罪を繰り返す歴史をつくった。
- 3, 制定した「皇明祖訓」は200年先をも見通した内容だったが、改変禁止だったため、時代の変化や進歩を阻害した。
- 4, 朱元璋自身が神仏を信じないにもかかわらず、臣民を信服させるため、荒唐無稽な奇蹟を大々的に宣伝に利用していった。
- 5, 自分の血筋関係者だけを国主につける管理継承体制が、やがて、過度に増大してゆく、管理国費の負担を招き、やがて、支障をきたしていった。

しかし、当時の中国の歴史的な流れと国情を見ると、学者の批判はあっても、当事者という立場で見ると、この処置があつて国の文化と朱元璋の方針の徹底となるはずです。その理由は「大きなダムもアリの一穴」という時代であり、ひとつでも腐敗者を許すことが、たちまち『悪貨が良貨を駆逐する』という現象で管理体制は崩壊することを朱元璋は知っていたためです。この種の活動は一見厳しいわけですが、孫武が呉で女性の軍団を男性並みに仕上げる対策、これを参考にしてGEのシックス・シグマで標準化の順守を乱す者を排除するため、自然退職率 1.5%に対し「シックス・シグマ 5%を維持する」として検察官のような方を巡回させ、標準化を守らない方には辞めてもらう処置、また、「お客様の品質維持のため、不良を出す現場管理者のボーナスは理由なく 40%カットする。理由はボーナスカットではない。現場管理者の職務を考えれば判るが、現場管理の任に当たる者は、当然、部下に標準化が顧客品質維持にどのように関与していて、それを守る意義と教育訓練が本来業である。・・・」としたわけでしたが、この種の提言は数度にわたる現場関係者とのタウン・ミーティングで『ボトムアップ要求』という形で提言された内容を経営トップが守ったというものです。「泣いて馬謖を斬る」という言が中国の歴史として有名ですが、三国志の時代に、蜀（蜀漢）の武将・馬謖が、街亭の戦いで諸葛亮の指示に背いて敗戦を招いた時に行った処置です。このような意味を見て判ることは、「組織の長はつらいかも知れないが、情に流されて組織崩壊を招くような行動は取るな！という厳しい鉄則が管理者の任にある」という示唆であり、人間尊重を主張する歴史学者の言は除外すべきです。

3, 歴史から学ぶ、トップ・マネジメントの要点

朱元璋以降も中国の歴史は変転してきました。この種の内容は別途、

「中国の大変革」に学ぶ現場管理の要点

特に、国主と知識人(文官)の活用
の局面から見た分析結果

【マネジメントの要点】

- 1, 戦略は君主の責務:「戦略のミスは戦術でカバーできない」
- 2, 君主の力量は問題解決力(怠惰の暇は無い)
- 3, 情熱の貫通力が国民、仲間、隣国の評価と賛同を得る。

中国の歴史を見てわかること、

- ① 私利私欲に走った君主は、たとえ大国でも自滅(滅亡)する。
- ② 国作りは人づくり、有用な手法や管理体制と共に、それなりの知識人の活用(補佐)の生むが発展のキーとなる。
- ③ しかし、知識人一任は危険、このため、君主自らが学び、国民のためになる方針の実践を目的に、有能な方を監視~制御する力を持つことが必要(このバランスは明の開祖、朱元璋により確立された)。

教訓

マネジメントという内容は目に見難い内容を持つ。従って、下記の要点はよく見た対応が常に必要だが、この種の例は中国の国づくりの変遷に多くの事例を見ることが出来る。そして、その要点は下記のような内容となる。

- 1, 現実を正確にとらえ、実態に合った意思決定ができるか否か？
- 2, 問題は常に存在するが、常に国民の立場に立った意思決定を国主が行っているか？
カリスマは一時華やかだが、国主交代で国が滅亡する例が多い。
- 3, その時代に合った知恵者と最良(時には時代を変える新技術)投入を円滑に図った対応がなされるか否か？
時代背景や環境を正確に判断し、過去のしがらみや因習にとらわれず、最良の策を制度や内外の壁を超えて集め、精査して解決策を求め、貫くか？

この内容は日本の国づくりの歴史を戦国時代の混乱と比較すると整理される内容だが、先例に学ぶことは、また、スケールの大きな中国大陸から学ぶことはグローバル化に当り重要な視点を与えると思われるため、以下、歴史的内容を追って、整理することにする。

国の存亡と企業マネジメントの良否の差は①製品ライフサイクルの存在、②グローバルを超えたライバルの出現(国の場合は隣国と、それを誘導する国の存在が大きい)、③国民だけが対象ではなく、顧客や社会情勢、特に昨今は地球環境問題の影響などが関与するが、それ以外の内容は参考にすべき点が多々ある。

必要があれば、また、解説させていただくことにして。ここまでの内容を整理すると、中国に学ぶ、トップ・マネジメントの在り方は前ページのようになります。なお、マネジメントというと日本ではドラッカーの書があります。以下にその要点をまとめましたが、朱元璋の活動に共通する点が多いのですが、総て、性善説であり、朱元璋の厳しい管理を見

出す例が少ないように思います。このため、トップ・マネジメント技術駆使においては、

ドラッガーに学ぶマネジメントの基本①

岩崎真海著「もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら」ダイヤモンド社を参考にし

1, 定義:

マネージャーに求められる行動様式とは「マネージャーには真摯さ= あくなく方針と目標に向かい、
ブレないで実現へ向けた、持続的行動力」

辞書による定義 マネージャー: 支配人、経営者、管理人、監督だが、指揮者や目標と関係者の活動を
つなく通訳的な活動が求められる。真摯さを書では提唱している。



マネジメント: 管理、処理、経営とされるが、アウトプット創出に最良の方法を駆使
して、限られた人、モノ、設備、時間、...金を活用して最良のアウト
プットを創出する活動と見ることが重要。

2, 組織が活動する目的

事業として活動する社会的存在価値の明確化が重要! このためには、①顧客が誰か? を定義
して、②顧客満足(感動)を与える調査と目標をして、③他(顧客と従業員やその家族まで)
にお手本となる活動を与え、持続的な信頼を得る活動が大切。

このためには、仕事や製品の改善~精緻化ではなく、①~③の項目に対して、容観的(外部志
向)で内容を分析した活動が重要となる。

3, 方針(意志)の伝達

基本はトップがキーパーソンと本音で語ることが基本

「企業へ入社した時の動機、悩み、目標...」+「企業における個々人の役割
~貢献度、チャレンジすべき内容と意義」により、個人の活動と企業の進む
方向の一体化へ向けることが重要



ドラッガーに学ぶマネジメントの基本②

4, 働く方(選手)に成果をあげていただく要点

- ① 生産というものあり方と活動... 品質・コスト・納期対策と個々の仕事の関係と活動内容
アウトプットを決め、貢献度を示し、目標を自主管理願う運用
- ② 情報のフィードバック... 組織内でチームをつくり、相互に兼ね合い、活動とアウトプット
を日々評価する(日報が記録)。同時に、各種指導やセッションを教育となる実務指導の運用(野球のコーチングと同じ)
- ③ 継続的学習... 継続的学習:「任せられて役割を演じる」という位置づけをして、正しく、
活動を評価、成功が成功を導くストーリーに乗せた人材育成法の適用

5, 従業員(選手)の気持ちの把握

- ① ピッチャーであれば、ファールボールを出す目的で投げるピッチャーは
誰もいないように、「不良や遅れ、ムダなどの阻害要因を仕事の中
に入れる目的で活動する方はいない」と、従業員の活動をとらえる。
- ② ...たら、...れば という反省を現場から無くすためには、「失敗から学ぶ」という方針が必要
従って、一番目のテーマは、過去の失敗やヒヤットがテーマとなる。
- ③ 従業員の仕事を成長させるには、準備と計画、目標達成へのプロセスの消化が必須。
このためには、(1)現状の仕事の分析、(2)改善、(3)テストと証明による実力向上プロセスの
展開と、プロセスにおける正しい評価基準の設定と運用が必要である。



- ★ただ、漫然と同じ生産を繰り返すだけで実力向上は無い。
- ★方針、目標、目標達成プロセスと評価という戦略展開が必要
「ひとつの戦略の失敗は100の戦術を駆使してもカバーはできない」
- ★組織にとって人は最大の財産と考え、強みをつかみ
人を伸ばし、仕事そのものに責任を持たせる方式の適用が重要



ドラッガーに学ぶマネジメントの基本③

6. 組織体の規模

「市場において目指すべき地位(内容)は最大ではなく最良である！」



同時に、各組織には、市場規模に応じた組織の規模がある。
(肥大化は必然的に衰退を招く)



7. 成果創出～増大化

- ① 目標を達成して得た喜びが人を育て、感激を生む。
才能を伸ばした自覚がやる気づくりの基本となる。
- ② 失敗をしない人は成功を自覚しない。
- ③ 努力を重ねた結果が大きな成果につながることを知る人は
思わぬ力と自分の潜在力を発揮する。
ここに、まわりの応援と責任感が目に見えないリソースとなって
作用する(スポーツの応援、家族や知人の支援はここに意義が
大きい。同時に、仕事においては、上司の期待と信頼が大きく
作用する)

新時代の経営トップの皆様には、この両者を結びつけ、最新の技術体系に組みなおして実務に適用する策をお勧めします。

以上