

『孫子の兵法』から見る教化戦略

(日蓮宗現代宗教研究所研究員)

讃岐英昌

初めに

ようやく七五〇慶讃事業が終わり次のステップを目指す今日、宗門にしても各寺院にしても新たな目標を立てて次の行動を起こそうとしているように見受けられる。誰しも、何か事を起こすとき必ずと言って良いほど目標を立てる。受験生であるなら、希望校への合格であり、イベント関係なら何人動員するか…。挙げればきりが無い。始めに設定した目標を達成するために、それぞれ行動する。しかし、失敗することもあり、そのつど修正し、変更を重ね、目標達成を目指している。目標を立てそれを実現するための計画が、「戦略」に当たる。企業はこの「戦略」を企業経営の中にかし、「経営戦略」を立てている。

メディアでも書籍でも経済関係の記事では、「経営戦略」という言葉を頻繁に見るが、そこからは経営のための計画ぐらいの意味しか見当たらない。経営はさておき「戦略」とはそもそもどのような事なのか疑問が起るが、漠然として答えてくれるものはない。ちょうどその時、『孫子の兵法』に出会った。約二五〇〇年前に作られたこの書物には、「戦略」と言う言葉こそ出てこないが「戦略」の要諦を詳しく記している。

『孫子の兵法』で最初に論じられるのは、「五事」である。この「五事」こそ、「戦略」の根幹をなす部位である。この「五事」では、目標を設定し計画を練ることから始まり、時間的条件・地形的条件に加え、現場の状況と全体的

な組織現状を考慮し、この目標が達成できる状態にあるかどうかを検討している。逆に言えば「五事」の示す五つの基本問題を解決していれば、目標を達成できる可能性は格段に高まる。まさに『孫子の兵法』の目指すところは、当初の目標を達成できる可能性を極力高めるところにある。この観点から見て、次期宗門運動を模索する一つの方法として些か論じることにはしたい。

第一章 孫氏の兵法から見る戦略の立て方

第一節 始計篇に見る戦略の立て方

一 五事(五つの基本問題)

「始計篇」とは、戦を始めるにあたり計略を練る根幹を説いた章であり、それだけではなく『孫子の兵法』全体の柱を示した章でもある。始計篇の最初に示される五つの基本問題こそ孫子の説く兵法の根幹中の根幹であり、孫子の説く様々な条件や問題の中心を成している。

ここでは、まず五事(五つの基本問題)をもって戦力を検討し、ついで、七計(七つの基本条件)をあてはめて彼我の優劣を判断する。「始計篇」には、

故二、コレヲ経ルニ五事ヲ以ッテシ、コレヲ校ブルニ計ヲ以ッテシテ、ソノ情ヲ索ム。一二曰ク道、二二曰ク天、三二曰ク地、四二曰ク将、五二曰ク法。道トハ、民ヲシテ上ト意ヲ同ジクセシムルナリ。故二以ッテコレト生クベクコレト死スベクシテ、危キヲ畏レズ。天トハ、陰陽、寒暑、時制ナリ。地トハ、遠近、險易、広狭、死生ナリ。将トハ、智、信、仁、勇、嚴ナリ。法トハ、曲制、官道、主用ナリ。オヨソコノ五者ハ、将、聞カザル

コトナキモ、コレヲ知ル者ハ勝チ、知ラザル者ハ勝タズ。

この五事とは、「道」「天」「地」「将」「法」の五つである。

「道」とは、戦を起こす大義名分であり、国民と君主を一心同体にさせること

「天」とは、昼夜、晴雨、また相手の兵備等の時間的条件

「地」とは、行程の遠近、地域の広さ、地形の險阻等の地理的条件

「将」とは、将帥の器量・目的意識にかかわる問題

「法」とは、軍の編成、職責分担、物資の管理など、主に軍政・組織等に関する問題

この五つは、自らの今の状態を検討する基本問題である。自国の状態を五つの項目に当てはめ、戦をできる状態かどうかを見極め、どれか一つでも欠けるものがあれば、計画を白紙に戻し戦は取りやめる。孫子は、この五つをあげた後、「コレヲ知ル者ハ勝チ、知ラザル者ハ勝タズ」というように、この五つの基本問題は最低限備えていなければならない条件である。

この五事の中でも、特に気を付けなければ成らない事柄は、「道」の国民と君主を一心同体にし国の方針を示す大義名分である。「道」がしっかりしていないと、将軍は勝手に動き、民は何をしいのか分からず、国は混乱する。

次に、五つの基本問題をクリアした国は、七つの基本条件の検討にはいる。

二 七計(七つの基本条件)

この七計の「計」とは足し算・引き算の計算のことであり、詭計や計略のことではない。七計(七つの基本条件)は、行動を起こす前の自らの状況を冷徹に判断するための基本的な条件である。『孫子の兵法』では、

故二、コレヲ校ブルニ計ヲ以ッテシテ、ソノ情ヲ索ム。曰ク、主、孰レカ有道ナル、将、孰レカ有能ナル、天地、孰レカ得タル、法令、孰レカ行ナワル、兵衆、孰レカ強キ、士卒、孰レカ練イタル、賞罰、孰レカ明ラナナル、ト。吾、コレヲ以ッテ勝負ヲ知ル。

五事・七計の関係図

							七計
七賞罰	六士卒	五兵衆	四法令	三天地	二将	一主	
孰レカ明ラナナル	孰レカ練イタル	孰レカ強キ	孰レカ行ナワル	孰レカ得タル	孰レカ有能ナル	孰レカ有道ナル	
法	将	将	法	天・地	将	道	五事

とある。この七計の基本には、先の五事が内包されていることは言うまでもない。では七計とはいかなることか。

- 一 君主は、どちらが立派な政治をおこなっているか。
- 二 将帥は、どちらが有能であるか。
- 三 天の時と地の利は、どちらにあるか。
- 四 法令は、どちらが徹底しているか。
- 五 軍隊はどちらが精強であるか。
- 六 兵卒は、どちらがよく訓練されているか。
- 七 賞罰は、どちらが公正に行なわれているか。

以上の七つであり、この七計から彼我の優劣を検討し、勝機があるかどうかを見極める。またこの最後には、「吾、コレヲ以ッテ勝負ヲ知

ル」とあるように、基本問題と基礎条件の両方を加味して、まず彼を知り己を知ることが大切であることが分かる。一は即ち五事の「道」を示し、二・五・六では「将」を説く。三は「天」と「地」のそれぞれに対応し、四・七はそれぞれ「法」と対応している。この七計と先の五事との大きな違いは、「将」に該当する項目の多さである。ここから導き出されることは、七計は主に組織の在りようを示している。五事で示された五つの基本問題が根であるなら、七計の七つの基本条件は幹にあたる。

五事は国内全般の諸事情を考察し、七計は五事を基にして主に組織の現状を考察している。ここで注目することは、ただ単に実働部隊の強さだけを考えるだけでなく、組織を統一的に動かす「道」と「法」などを合わせて組織の戦力を考察していることである。

計画を実行段階に移すとき、計画を実行できる組織に仕上がっているのか、また計画を実行できる体制が整っているのかを、この七計で確認し、不具合がある場合は修正し、成功の可能性を高める必要がある。

五事で全体を見渡し、七計が五事を受けて「道」を達成できる組織であるかを論じている。戦略においては、目標と同様にそれを運用する組織も大切である。

三 事前の見通し

「始計篇」の最後には、五事・七計を基にして成功(勝利)の見通しを立てる重要性が示されており、本文には、

ソレ未ダ戦ワズシテ廟算シテ勝ツ者ハ、算ヲ得エルコト多ケレバナリ。未ダ戦ワズシテ廟算勝タザル者ハ、算ヲ得ルコト少ナケレバナリ。算多キハ勝チ、算少ナキハ勝タズ。而ルライワンヤ、算無キニ於イテヲヤ。吾コレヲ以ッテ之ヲ観レバ、勝敗見ワル。

この最後の段では、行動を起こす前に成功の確かな見通しを立てる必要を説いている。「算多キハ勝チ、算少ナキ

ハ勝タズ。而ルヲイワンヤ、算無キニ於イテヲヤ。吾コレヲ以ッテヲ觀レバ、勝敗見ワル。」とあり、勝敗はこの成功の見通しにかかっている。成功の見通しがしつかりしている者は勝ち、勝利の見通しのあやふやな者は勝利もおぼつかない。まして、見通しを立てようとする者が、勝てるわけがない、の意味であるが、今更このような指摘を受けるまでも無く、誰しも何かをする前にはそれなりの勝算を立てるものであるが、しかし、その勝算は本当に正しいものなのか？希望的観測が多分に含まれてはいないか？思い込みの情報を元に作戦を立ててはいないだろうか？その確認のためにも、五事と七計を元に検討し、成功の見通しをしつかり持って計画を行う必要がある。

第二節 戦略とは

戦略とは、実際にどのような働きをするものなのか。『広辞苑』には、

「戦略、いくさのはかりごと。各種の戦闘を総合し、戦争を全般的に運用する方法。転じて、政治社会運動などにおいて、主要な敵とそれに対応すべき味方との配置を定めることをいう。↓戦術」とある。

また「戦術」の項では、「戦闘実行上の方策。一個の戦闘における戦闘力の使用法。一般に戦略に従属するものとされる、或る目標を達成するための方法」とある。

『広辞苑』を見る限り、戦略とは戦争を全般的に運用する方法であり、転じて、様々な企画や運動でも全般的に運用する方法とされている。

この全般的な運用とは、ただ戦力の投入だけではなく、組織や状況を全体的に捉えて運用することが戦略であるともいえる。

孫子の時代には戦略という言葉はなかったが、この始計篇こそ戦略の要諦を捉えている。戦略を立てるには、漠然とした曖昧な目標ではなく、まず何をどうしたいのかをしつかり見極めることが大切であり、これが戦略の目標とな

り、五事に示す「道」の元になる。

この戦略目標を曖昧にしていると、「道」を見失い、的確な判断ができず、成果は上がらず、失敗したと感じて終わる。

だからこそ、成功のイメージできる戦略目標を立て、組織全体の意識を一つにできる「道」をまずしっかり設定することが必要である。

それから、「天」「地」「将」「法」によって今置かれている状況を知る。具体的には、「天」の時間的条件を考え、「地」の地理的条件を考慮し、「将」の現場の状況がどのようになっていくかを見極め、「法」の自らの組織が適正に運用されているかを知る。これらを踏まえて、最終的な戦略を立てる。

そして、七計を加えて戦略を考えるなら、戦略とは戦略目標を現実するための計画というだけに留まらず、組織の運営や教育・研究をも含めた総合的な基本計画といえる。

どの様に精緻な戦略も、決して戦略目標、つまり「道」から離れての成功はありえない。なぜなら段階が進むごとに不具合や問題が山積し、そちらの処理に追われ、計画を変更し、最終的には時間が経過し、失敗して終了する。だからこそ、「道」が『孫子の兵法』の最初に語られる所以であろう。

第二章 日露戦争・太平洋戦争の戦略比較

第一節 日本における日露戦争の基本目標概略

一、日本が大国ロシアに勝つために

国力も軍事力も貧弱な日本が、大國ロシアに勝つために策定した戦略は、「限定戦争」（当時の言葉で「戦争限局」というものだった。

戦争にはその規模により、「限定戦争」と「全面戦争」の二種類がある。「限定戦争」は戦争を行う地域・期間を限定し、その間で勝敗を決する戦争であり、「全面戦争」とは、国同士の国力の削りあいでも継戦能力が崩壊し降伏した時に終戦になる戦争である。「限定戦争」では国の降伏は無く、最終的には戦闘終了後に講和が設けられ、条約が結ばれると戦争が終結する。

日本は日露戦争にあたり、この「限定戦争」を戦略目標として設定し、これに伴い戦闘地域を朝鮮半島・旧満州とし、最大でもハルピンまでを限度とし、次に一年くらいの戦争期間を想定していた。この間に日本六・ロシア四程度の有利な戦局に導き、強力な第三国に講和斡旋を依頼して、戦争の終結に導くように戦略目標を立てていた。

二、実際の戦闘

現実には明治三十七年（一九〇四年）二月四日の御前会議でロシアとの国交断絶と開戦を決定し、二月六日、ロシアに国交断絶を通告、二月十日に日露相互に宣戦布告し、日露戦争が勃発した。二月四日の御前会議で開戦を決意した日本政府は、米国世論を親日的に誘導し、来る講和に向けて、アメリカ第二十六代大統領セオドア・ルーズベルトと親交のあった金子堅太郎を米国に送り、この任に当たらせた。金子は精力的に米国内を廻り、講演活動を行い、米国世論の実に八十%を親日化させることに成功した。この間にも金子は、ルーズベルト大統領と親交を深め、一九〇四年六月七日のホワイトハウスの午餐会で日露の講和斡旋を語るほどになった。

その後、明治三十八年（一九〇五年）一月一日に旅順陥落、三月十日に奉天占領、五月二七、二八日の日本海海戦でバルチック艦隊を撃破すると、六月一日には日本政府から訓令を受けた駐米公使がルーズベルト大統領に講和斡旋を

依頼し、同月九日に日露両国に対し講和の勧告を行い、八月十日にポーツマスで講和会議が開かれた。

八月十日に始まった講和会議は、同月二十九日の第十回講和本会議に於いて、日本はロシアからサハリン南半分の割譲を引き出し、翌九月五日にポーツマス講和条約が正式に調印され、日露戦争は終結を見た。

日露戦争を、当初日本が「戦略目標」としていた「限定戦争」の枠内で終了することが出来たのは、開戦前より終戦の形を見極め、米国の介入を誘い出すという「戦略」を貫徹しえたことが大きかった。

三、『孫子の兵法』から見る日露戦争

『孫子の兵法』の五事(五つの基本問題)に照らしてみると、ロシアは「天」「地」「将」に恵まれず、兵力は整わず、補給は遠く、このためにバルチック艦隊は極東到着までに疲労しており、陸軍司令官クロパトキンは日本軍の迂回や側面攻撃を恐れ、戦闘中は終始ナーバスであり、的確な判断を下せなかった。また、本国からは早期の会戦を強要され、当初の戦略に無い戦闘を行っている。ロシアは、戦っている現場の司令官と後方の王との意思統一が成されておらず、これは五事の「道」を欠いているといえる。この「道」を欠いていたことが、最終的に敗戦した原因の大きな部分を占めていると考える。

対する日本は、「道」日本政府と国民がロシアに対して危機感を同じく持つており、明確な「戦略目標」を設定していた。「天」時期は、ロシアの極東における軍備が不十分であった。「地」戦闘地域がロシア本国より日本の方が近く、補給等が有利だった。「将」司令官は戦争の目的をしっかりと持っていた。「法」国際法を遵守して戦った。

そして何より、「始計篇」の最後に語られる「算多キハ勝ち、算少ナキハ勝タズ。而ルヲイワンヤ、算無キニ於イテヲヤ。吾コレヲ以テ之ヲ観レバ、勝敗見ワル。」のように、日本は開戦を決定した一九〇四年二月四日の御前会議において、しっかりとした「戦略目標」を立て終戦の形を見越し、「戦略」に沿ってあらゆる手段を講じて戦争を

行っている。この「限定戦争」という戦略目標にしたがって「戦略」を立て、全体がこの「戦略」に従って行動したからこそ、大国ロシアに勝利することができたと考える。

第二節 日本における太平洋戦争の基本目標概略

一、太平洋戦争開戦

日本が一九四一年十二月八日に英米蘭と開戦する前の一九三七年七月七日に、日中戦争がすでに勃発しており、日本は、はや四年も中国で戦争を行っていた。日本の戦争を指導する部署は陸軍と海軍であり、両軍は長年にわたり対立を続けて、仮想敵国の設定でも意見を異にしており、陸軍はソ連を海軍はアメリカをそれぞれ仮想敵国としていたので、軍備も戦略も整合性が無かった。そして両軍とも戦略的に目指す目標は、日露戦争の再現である「限定戦争」であった。特に海軍は日本海海戦を今一度再現すべく、艦隊決戦を志向し、そのための軍備を増強していた。日米が開戦した時、陸軍は主に中国戦線を意識したまま長期持久戦にもちこみ、戦闘の推移を見守り、講和の機会をうかがうことを目指し、南方資源地帯の占領を目標としていたのに対し、海軍の山本五十六を中心とした一部が、米太平洋艦隊の撃滅をもって有利な形での講和を目指していた。

二、太平洋戦争の推移

一九四一年十二月八日の開戦初頭の真珠湾奇襲、フィリピンへの攻撃が成功し、十二月十日には、太平洋のグアムを占領し、マレー沖では英国の戦艦プリンスオブウェールズ・レパルスを撃沈する。そして一九四二年五月七日のフィリピン・コレヒドール島の米軍が降伏し、南方資源地帯の安全が概ね確保された。一九四二年五月までの日本陸海軍の作戦はほぼ完璧に実施され、作戦当初よりスムーズに推移していた。しかし当初作戦の立案がなされていたの

は、凡そここまでであった。ここからは、軍内部での意見統一もできず、全く性格を異にするMO作戦とMI作戦の計画が立案された。このMO作戦は豪州分断を図り、戦闘地域を太平洋内に限定する目的で立案され、併せて米機動部隊を撃滅し、米国の主力を壊滅させて経戦能力を奪い、有利な形での講和を目指す目的でミッドウェー島を攻略するMI作戦が計画されていた。

開戦初頭より軍部の作戦は迷走を極め、あげく、戦術目標であったガダルカナル島に固執するあまり、戦力の逐次投入などの愚挙をおこし、今までの攻勢が守勢へと変わり、一九四五年の無条件降伏にいたる。

三、孫子兵法から見る太平洋戦争

太平洋戦争は開戦当初から、日露戦争にはあった終戦の形がなく、ただ徒に戦争を遂行していた観が否めない。最初に最終的な「戦略目標」を設定し、それに向けて「戦略」を練り戦術を組み立てる作業が疎かになっていた、と考える。

太平洋戦争では陸海両軍は、日露戦争のような限定戦争を志向しながら、長期の限定戦争と短期の限定戦争が同時に行なわれ、「道」という国全体を統一する意思が損なわれていた。ここには、日露戦争の時にはあった「算多キハ勝ち、算少ナキハ勝タズ。」を忘れ、日本は自国の状況を省みず、戦争を行なった。これは取りも直さず、五事(五つの基本問題)と七計(七つの基本条件)の正しい考察が為されておらず、希望的観測に基づいて戦争が行なわれていたといわざるを得ない。これが、そもそもの敗北の原因の一つであったと考える。

第三節 日露戦争・太平洋戦争の比較

一、日露戦争・太平洋戦争の比較

第二節の三でも述べたが、行動を起こす前には必ず「廟算」つまり成功するか失敗するか勝算を立て、行動の見通しをしっかりと持つ必要がある。日露戦争では、日本にはロシアと全面戦争を行うだけの兵力も国力も無かつたため、米国の仲裁を取りつけ終戦する限定戦争という戦略目標を打ちたて、これに向けて、国も将兵も国民も最大限の努力を払っていた。

しかし太平洋戦争では、日露戦争と同様の限定戦争を志向しながらも仲裁を頼める国もなく、危機意識は国も国民も等しく持っていたようだが、陸海軍が別のを志向していた段階で、五事と七計の最初にある「道」を忘れ、「天」を軽視し、「地」を生かさず、「将」は別々の方向をむき意思統一ができず、「法」を疎かにしていた。これでは、成功を得ることはできない。まさしく、「算多キハ勝ち、算少ナキハ勝タズ。而ルライワンヤ、算無キニ於イテヲヤ。」そのままであった。

二、まとめ

行動を起こすとき、指導者と末端までの全員が最終的な成功している姿を思い描くことが出来なければ、勝利・成功はおぼつかない。そのためにも、『孫子の兵法』の「始計篇」がある。『孫子の兵法』全般に流れる鋭い洞察と成功への真理が、今日でもその光を失わない一つの理由ではなからうか。

第三章 企業の戦略

第一節 なぜ三菱は落ち目になったか

一、三菱リコール

三菱自動車は、一九九七年から車各所に重大な欠陥があることが判明していながら、その場の利益を得るために、「リコール隠し」を行っていた。これは企業の体質というより、「リコール隠し」という戦略を取ったことが問題である。七月から八月にかけてリコール隠しが発覚し、二〇〇二年一月のタイヤ脱輪事故、二〇〇二年十月に山口県で大型車の事故等がおき、三菱に対する不信任は募るばかりである。その結果ユーザーからの信用を失い、二〇〇四年六月の前年同月販売実績は四九%以下に落ち込んでいる。三菱が「リコール隠し」という戦略を採用した時にどのような成功の形を見込んでいたのか、甚だ疑問である。

孫子は、「算多キハ勝ち、算少ナキハ勝タズ。而ルライワンヤ、算無キニ於イテヲヤ。」と示している。これは、行動を起こす前には必ず勝算を立てる必要があると言うことである。もし勝算が立たないのであれば、勝算の立つ別の方法を模索し、少しでも成功する確率を高める努力が必要である。三菱は、「リコール隠し」の他に取るべき戦略は無かったのだろうか。次に三菱と日産の比較を通して、この問題を検証する。

二、三菱と日産の比較

日産は創立七〇周年を迎え、「人々の生活を豊かに」を一つのビジョンとして経営を進めている。昨年には二十五にも及ぶ車種を対象に、自動車リコールを行っている。国内だけで約百二万台、輸出や海外生産分まで含めると実に二百五十五万台分にも及ぶが、平成十五年度三月当期純利益が四九五一六五百万円で、平成十六年三月当期純利益が五〇三六六七百万円と上昇している。日産はリコールの影響で利益率の上昇は少ないが、それでも利益が出ており、日産のブランド力は落ちていない。三菱自動車の販売実績が四九%も落ちていることから比べても、これは素晴らしい成功である。

ゴーン社長は日産の再生のため下請け企業に対し、二社に一社を閉鎖するという実にきびしい合理化の推進を示した。ある下請け企業の社長がそれに対し、「私の会社の『死』が日産の再生に貢献するなら、用意はできている」と語ったという。この下請け会社は、自分の工場が閉鎖することにより日産が生き残るならと覚悟を決め、工場の閉鎖を決定した。こうした経緯の中、残った社員や下請工場は努力を重ねていた最中、しかも上り階段の途中でリコールに遭ったが、全社員が一丸となり会社を盛り上げ、この難局を乗り越えている。

そこには「人々の生活を豊かに」という戦略目標があり、その中にはユーザーから信頼を得るサービスの重要性も会社全体で共有の認識であったことが伺える。

対する三菱自動車の経営理念は、「安全第一」、「お客様第一」を柱として掲げ企業再生にあたるとしている。企業としては、今さら柱とするような企業理念ではないように考える。

平成十六年四月以来三菱自動車と販売店の関係は完全に冷え切っており、双方の意思の疎通は途絶えていた。二〇〇四年七月一日『毎日新聞』には、「もう限界、本社は冷たい」という記事が載った。

今年五月下旬、横浜市内の三菱自動車の販売会社が閉店した。〇〇年のリコール隠し事件をきっかけに売り上げは低迷。

今年三月のハブの欠陥隠しが追い打ちをかけた。社長として二十八年間、販売の前線に立ってきた豊田洋さん（五十八）は「もう限界」と思った。現場が苦しい時に三菱自の担当者は訪ねてこない。「冷たい会社」と漏らした。

豊田さんは七六年、社会人野球チームのマネジャーから転身し、販売会社の経営を始めた。三菱重工から独立して間もない三菱自が全国で販売会社を増やそうとしていた時期だ。四輪駆動車のパジェロがヒットした八十年代後半～九十年代前半には一ヶ月に約七十台を販売、売上額も一億円を超えた。「あれからじり貧になった」と〇

0年のリコール隠し事件を振り返る。売り上げは約三十%も落ち込んだ。事件の影響が消えないうちに、今年三月、ふそうの新たなリコール隠しが表面化した。客がなくなり、商談はほとんど成立しない。

「お客さんには、三菱自動車もふそうも一緒」という。しかし三菱自の本社からは「ふそうのことで、自動車には関係ありません」とファクスが送られて来るだけ。清算手続きの打ち合わせのほかは、社員は来なかった。

【広瀬登】

この記事からは、自社の身内を大切にできない会社がはたして顧客の心を引き付けられるのか、疑問がおこる。ここにこそ、三菱自動車の抱える問題点が隠されている。

三、孫子から見る三菱自動車

ここでも、「始計編」の五つの基本問題に照らして考察を進める。まずは「道」とは、経営者と社員・販売店を一心同体にする大義名分だが、三菱自動車の「安全第一」、「お客様第一」、企業として当たり前のことを今さら理念に掲げても、当たり前すぎて何から手を付けていいか分かりにくく、社内意識統一、また一心同体には繋がりにくい。「天」とは時間的条件だが、二〇〇〇年のリコール隠しの余韻が消えないうちの新たなリコール隠しの発覚は、顧客の信用を失墜させた。日産の例を見る通り、リコールすることが即企業の信用失墜につながるわけではなく、その後の取り組みによっては、今まで以上の信用を得ることができる。

「将」とは、将帥の器量・目的意識にかかわる問題だが、直接顧客と顔を合わせる販売店に希望が持てない状態にしているのは、器量・目的意識に欠けている。最後に「法」とは物資の管理などに関する問題だが、今までの三菱自動車は自社の利益を優先するあまり、ユーザーの安全性を無視する傾向にあった。以上を総合すると、何を目標に経営を行っていたのか疑問が起こり、戦略的に経営が成り立っていたとは言い難い。リコール請求は企業の利益を減らし

経営を圧迫するが、それも一時のことであり、顧客に対して誠実に対応すれば、日産が示したように逆に顧客の信用を勝ち取ることができる。

第二節 なぜ東京デイズニーランドは成功しているのか

一、デイズニーランドの戦略目標

デイズニーランドの理念は「ファミリーエンターテイメント」であり、「夢と魔法の王国」というのはテーマにか過ぎない。この「ファミリーエンターテイメント」という理念を現実するために具体的な指針として、「SCSE」というキーワードを設定している。デイズニーランドの理念を現実するため、四つの指針を設定している。この四つの指針は、それぞれの頭文字をとって「SCSE」と呼ばれている。この「SCSE」に沿って、全てのことが決められている。「SCSE」とは、

一 番目のS(SAFETY) 安全

二 番目のC(COURTESY) 礼儀正しさ

三 番目のS(SHOW) ショー

四 番目のE(EFFICIENCY) 効率

この指針は、デイズニーランドの計画段階からあり、従業員の普段の接客や突発的な事故(不慮の出来事)の対応も、この指針を元におこなわれる。その場合は、

S【お客様の安全は確保できているか】

C【お客様に対して礼儀正しく(気持ちをこめて)対処できているか】

S【お客様に対してショーの楽しさを壊しているようなことはないか】

E 【お客様に対して効率よく迅速に対処できているか】
の順で接客し、従業員を統括するマネージャーの立場では、

S 【お客様の安全は確保できているか】

S 【従業員の安全は確保できているか】

C 【お客様に対して礼儀正しく（気持ちよこめて）対処できているか】

C 【従業員の行為の確認】

S 【お客様に対してショーの楽しさを壊しているようなことはないか】

S 【従業員の行為の確認】

E 【お客様に対して効率よく迅速に対処できているか】

E 【従業員は効率よく迅速に対応できているか】

と変化し、「ファミリーエンターテイメント」というディズニーの理念を実現するために、施設の計画段階から運営手順など、すべての底辺に流れている指針である。

二、ディズニーの戦略目標と運営

ディズニーの最大の戦略目標は「リピーターの獲得」であり、この目標を現実化するために「ファミリーエンターテイメント」という理念を掲げ、戦略目標を達成し、ディズニーの理念を実現するために「SCSE」のキーワードを設定し、建設・経営そして運営手順など全てに生かされている。この理念と指針によって経営者と末端のアルバイトまで意識を統一し、戦略目標である「リピーターの獲得」へむかって経営を進めている。

ここで一番大切なことは、経営者と末端のアルバイト、そして企画・経営の全てに渡り、同じ理念を共有でき同じ

キーワードで思考し行動するシステムの構築である。ディズニーでは、新しい施設を作る等の企画を立ち上げるときには数ヶ月、またアトラクションによつては十年もの歳月をかけて、ソフトの開発をする。

このソフト開発では、

- ・ 理念やテーマの設定
- ・ どのようなサービスレベルを提供するのか
- ・ どのような運営方法を行うか
- ・ そのためにはどのような機能を持つオンステージ（アトラクション等お客から見える施設）が必要か
- ・ その施設機能は実現するには、どのくらいの規模・能力が必要か
- ・ どのような仕様の設備機器が必要か
- ・ バックステージ（お客から見えない施設）の広さ機能の設定
- ・ メンテナンスは委託するか、自社でするか
- ・ 非常事態にはどのような体制を組むのか

など多岐にわたり、ここでも「SCSE」のキーワードを元に考えられ、一つ一つ細かく設定されていく。

『孫子の兵法』からみると「ファミリーエンターテイメント」が「道」であり、経営の上での大義名分であり、社員と経営者を一心共同体にする。「地」とは立地条件であり、オンステージ・バックステージの広さ機能である。従業員の教育・トレーニングや在庫管理が「法」にあたる。この全てを一貫させているのが「SCSE」のキーワードである。理念が縦糸とするならば、キーワードはこの縦糸を有機的につなぐ横糸にあたる。

そして企業の経営するディズニーランドが求めるものは、利益に他ならない。だからこそ戦略目標は、「リピーターの獲得」であり、この目標を達成するための理念が「ファミリーエンターテイメント」である。一見すると企業

の求める「利益」と「ファミリーエンターテイメント」という理念は結びつきにくく映るが、サービス業として最大の利益を生むためには、「ファミリーエンターテイメント」という理念は合理的である。そして、この理念を計画段階から運営まで徹底していることが、ドイツ・ニールランドの最大の強みである。

第三章 戦略的に見る日蓮宗の教化戦略

一、「お題目総弘通運動」の成果

平成十六年九月に『「お題目総弘通運動」総括のための全教師アンケート調査報告書』が日蓮宗現代宗教研究所から出された。その中の「設問3 あなたご自身のお寺でのお題目総弘通運動への取り組みをどう評価しますか」という設問で、実に七三・一％が「よくやった」・「普通にやった」と「お題目総弘通運動」に対して充実感を感じている一方で、『現代仏教』平成十六年六月号の「太郎と花子のとくめい対談」を見ると、その中で、『「伝える」』『伝える』』といっているんだけど、それがお題目や法華経を伝えるということは分かるんだけど、いつも本誌でいっているように、具体的な中味が伝わってこない。何を伝えるのか、具体的に説明して欲しいし、説明したら、それを実行して欲しいんだよ」とあった。これもまた、日蓮宗教師の一般的な感想である。

では「お題目総弘通運動」はどのような具体的成果を挙げているのかという疑問が湧くが、具体的成果についての調査や報告は成されていないように感じる。『「お題目総弘通運動」総括のための全教師アンケート調査報告書』の「設問十五 あなたはお題目総弘通運動の趣旨が日蓮宗全体に浸透したと思いますか」のなかで、「よくできた」二・八％、「できた」が三十・七％で合計しても全体の半数以下、「あまりできなかった」・「できなかった」の合計が六四・五％で、概ね悲観的な結果は、同報告書の中で、設問一から十四までは宗門という組織内的な視点からの評価で

あり、設問十五のみ宗門を取り巻く広い社会全体としての視点からの評価という具合に評価の視点が違うので悲観的な評価が高くなった、と推測している。

これ等を合わせて考えると、宗門内のイベントは頑張つてやったが、それが社会的に日蓮宗の教えを認知させるには至らなかった、と自己評価していると考えられる。

そもそも「お題目総弘通運動」にしても「伝える」にしても、具体的な成果が見えにくい目標であり、「お題目総弘通運動」・「伝える」ともに、宗門より外の社会に対して布教教化するというイメージがあるが、実際宗門で行う行事の大半が宗門内を指向して企画されている。この自己矛盾が宗門運動に影響し、先の『現代仏教』の記事にあるような不満を醸成していると思われる。加えて、設定されている目標が广大で、十八年で現場の僧侶が手応えを感じるような成果は期待できない。ただ、宗門指導の法要をそれぞれ企画・運営することによって充実感を得ているように感じる。この充実感こそが、「お題目総弘通運動」の成果そのものであると考える。

二、『孫子の兵法』と「お題目総弘通運動」

先にも述べたが、「お題目総弘通運動」は言葉的には宗門外の社会に法華経・お題目を弘める運動という意味が多分に含まれているがその実、運動自体は宗門内を指向していた。この矛盾は、「お題目総弘通運動」自体への求心力を失わせている。

では問題はどこにあるのか、『孫子の兵法』の五事に照らして考察を進める。先ず「天」とは時期的条件であり、これは立教開宗七五〇年を迎える時期であるので問題はない。次に「地」は地理的条件を示す。これは主に日本と海外にある教会等が対象であり、すべての地域は歴史的・地理的条件は一樣ではなく、中央から示される行動計画だけでは十分な成果は期待できない。「将」とは現場の目的意識にかかわる問題であるが、「お題目総弘通運動」の目的が

はつきりしないので、現場は宗門外に向かつて積極的に行動することよりも、所定の計画に沿ってイベントを失敗させないようすることを第一に行動していたと考えられる。「法」とは、職責分担・組織等に関する問題であるが、宗門機構改革が行われたのは近年のことで、宗門運動への寄与は少なかったと考えられる。最後に「道」であるが、「道」とは運動の目標であり、宗門と一般寺院とを異体同心にさせることである。立教開宗七五〇年を目指した宗門運動の目標は「お題目総弘通」であったが、この目標は日蓮宗にとって祖願達成と同義語で大変重要なものであり、その意味するところは宗門外への布教・教化の意味合いが強く、三期十八年の長丁場でもおよそ達成することは難しい目標であった。

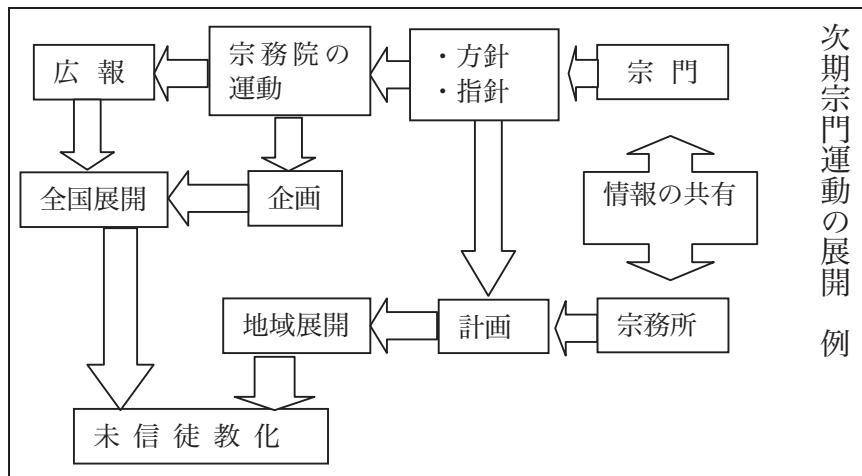
加えて、先の「お題目総弘通運動」の成果でも述べたが、目標と行動に矛盾があり、「お題目総弘通」という目標の重要性は認識しながら求心力を失い、達成すべき目標から達成したい目標へと意識は降下している。これでは、「道」の意味を成さない。

『孫子の兵法』から見て、今回の「お題目総弘通運動」の成果が見えないのは、目標自体の大きさと、目標と行動の乖離が主な原因であったと考える。

三、将来の宗門運動

宗門運動はだいたい期間を区切り、終了する年月が決まっている。これを日露戦争時に日本が採用した「限定戦争」に対し、「限定運動」と名づける。（ここで言う「限定運動」とは、あくまで「限定戦争」を基にした造語で、内容は法華経・お題目を弘める運動を指し、鬪争・折伏とは関係はない。「限定」とは、期間のことである。）

「お題目総弘通運動」は全体として三期十八年の長丁場であっても、期間を区切られた「限定運動」であるから運動開始段階から、運動成功の姿が見える戦略目標を設定する必要がある。



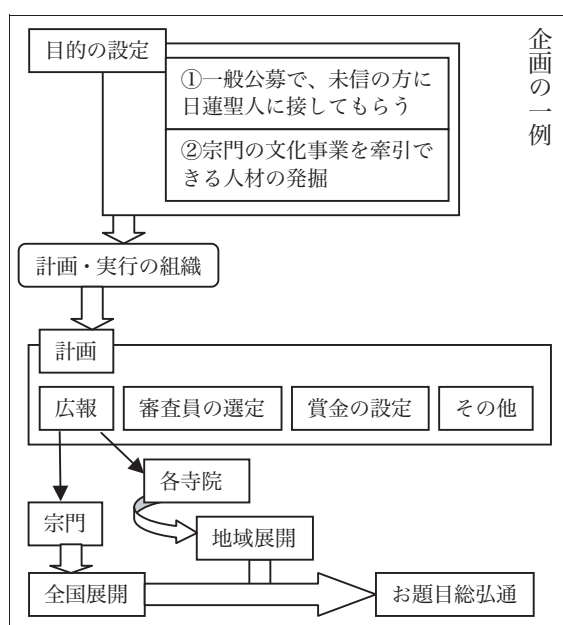
ここまで、五事の「道」の必要性は再三にわたり述べてきた。この「道」に含まれる戦略目標と実際の全体的な計画である戦略が乖離しては、計画が成功し成果を挙げることはできない。

第三章で述べた企業は、一般の人達にも受け入れやすく社内の意識も統一できる理念を掲げており、日産の理念は「人々の生活を豊かに」であり、「フェイス・ファミリー・エンターテイメント」である。この二つの企業では、理念と実際の行動が乖離することはなく、企業が本来求める「利益」も着実に生み出している。

企業は「利益」を追求することは言うまでもないが、だからと言って「利益追求」を企業の理念に当てるところは先ず無い。振り返るに、七五〇で目標とした「お題目総弘通運動」はこの言葉が内包する意味と実際の行動が乖離し、加えて一般の人には理解されにくい欠点がある。

今後の宗門運動も「限定運動」であると仮定し、『孫子の兵法』の五事を元に考察を進める。「道」はすでに「お題目総弘通」が日蓮宗の運動として定着している。今後「お題目総弘通」を運動理念の根幹に据えつつも、期間内に成果を見込める戦略目標を設定する。この際には、一般の人にも受け入れられやすくイメージしやすい指針が理想である。

次に「天」であるが、七五〇の運動は「限定運動」としては長すぎ、「お題目総弘通」を理念にしたものでは短すぎであることは、『お題目総弘通運動』総括のための全教師アンケート調査報告書の設問十四の結果が示すものである。これを受け、「限定運動」としての運動期間は数年の範囲で設定することが妥当で



あると考える。「地」は運動を展開する地理的条件であるが、日本国以内だけでも広範囲なものに加えて、海外も運動範囲に関わるので、戦略目標がしつかりしているという条件の下で、その戦略目標にしたがって、地方が自由に計画を策定できるようにすることが望ましい。次に「将」であるが、この「将」とは、大は教区長であり、小は各寺院教会結社の住職担任教導をさす。さきの「地」でも示したが、運動を展開する地域は広範囲にわたるので、今までのように中央が計画を策定し地方にやらせるのではなく、中央は戦略目標をしっかりと定め、この戦略目標を達成するための計画は地方にまかせ、自分たちが行動するような計画が望ましい。最後に「法」であるが、中央と地方は立場が違うので、役割も自ずと変わってくる。地方は中央の示した戦略目標を達成するための計画を策定し、行動に移す。この計画段階では、各宗務所や宗務所内にある組織を活用する。例としては、教化センター等を活用し運動計画の策定を行う。次に中央は、地方単独では行えない社会性・公益性の高い活動を行い、広報活動を積極的に取り入れ、広く社会の認知を得るように行動し、合わせて地方に各種情報の提供を行い、また人員の派遣等、総合的な各種支援の窓口を設置し、地方の活動の支援をおこなう。ここで、もう一つ重要なことは、情報の共有である。何が必要で、どのような支援が有効なのかは、細かい情報のやり取りによってしか補えない。情報を収集し調査し評価して、即座に行動に移せる組織を目指す必要があると考える。『孫子の兵法』を基に論じてきたことは、数多ある方向性のなかの一つの例である。

四、おまけ

以上を踏まえて次期宗門運動の戦略目標の方向性を考察すると、戦略

目標は、「日蓮宗を現代社会のなかで有用な宗教団体であるという認識を一般の人々に持つてもらおう」ことに設定し、戦略としては、檀家を増やす活動ではなく、社会に対して公益性のある活動を行う。この運動で見込める成果は数字としては現れにくいのが、「お題目総弘通運動」とも間接的ではあるが合致し、今後の日蓮宗の運動展開のためには有用な方策の一つになると考える。

ここで運動の一つとして、文化事業の企画の一例を挙げる。まず目的の設定をおこなない、何のために文化事業をおこなうのかを明確にする。ここでは「①一般公募で、未信の方に日蓮聖人に接してもらおう」「②宗門の文化事業を牽引できる人材の発掘をおこなう。」ことを挙げ、「お題目総弘通運動」の一環であることを明示し、宗門内の意識の統一を図る。文化事業の企画としては、日蓮大聖人に関する小説や、絵画・彫刻などが考えられる。次に著名な審査員を選定し、また応募者の意欲を高めるために、ある程度の額の賞金を設定する。広報はポスターを貼るだけではなく、宗門では広範囲に計画的におこない、各寺院ではきめ細かい宣伝に努める。企画が進むに従い、未信徒に対しての「お題目総弘通運動」が進むと考える。この企画でも重要なことは、「明確な目的」と「意思の共有」である。これは、『孫子の兵法』の示す「道」に他ならない。ここまで示した企画等はあくまで多様な方向性の一例であり、『孫子の兵法』を基に考察をおこなうために仮に設定したものである。