

## 経営改革(後篇)

### 1. 戦闘指導は主動(導)・先制・意表である。

#### (1) 主動＝主導

自分という者を主体に、相手を振り回すことが出来るか、どうか。

臨濟録の中に「随所に主となれば、立処皆真なり」

自分が相手を引き込むことが出来れば、自分が主人公と成れる。という意味。

自分のペース、自分の計画に基づいて、相手を巻き込むことが出来るや否や。

逆に、相手から振り回されると、相手の行動を見てから、行動を起こすことになる。

つまり、急な準備をせざるを得なくなる。この一手の遅れで応急処置に忙殺される。

結果、実のある仕事が不可能となってしまう。

#### (2) 先制

先制攻撃とは、先んじた攻撃を行なう以外、主導権は握れない。

「やらなければ、ならない！」となったら、先に・・・ということが主動の位置に立つ事になる。

大事な事は、一步退きながら、二歩前進する工夫である。

本来、防御で勝利した試しは無いのである。

「攻め」には、ここぞ！と思う一点に全力投球が出来るから。

「守り」には、敵が何処から来るのか分からない。その為に、八方に気を配り、

八方が手薄となる。これだけで、精神的不安が生じる。

こういう事で、あちこち手当をする必要が生じ、どうしても労兵や遊兵を作ってしまう。

「忙しい」というのは「仕事が捗っている」とは言えない面がある。

「忙しい」というのは感覚の問題が大きい。時間の使い方が悪いとか、仕事の手順が悪い

という自分の工程管理が悪いことが往々にしてある。

本当に仕事が捗っているなら、これは「攻め」に成る。しかし、自分の不手際から忙しいのであれば、それは「守り」に立っているのと同じ。

### (3) 意表

相手が完全防御体制を敷いている処に、攻撃する場合。

この先制攻撃が可能かどうかは、相手の意表を衝けるか、どうかにかかっている。

「相手の思わざるを衝く」

議案・計画案を出す場合も、先に出すべき。飽くまでも先に出されたものが原案となって物事は進む。

### ※屋島の合戦

義経は、対岸に渡るのに通常は2日掛かるのに、一晩で渡海した。

しかも、嵐の中を船出した。

梶原景時は反対した。「そんな無茶な」と。義経は、嫌なら着いて来なくて良い。と言った。

しかし、義経には計算があった。勿論、運が良かったとも言える。

馬を船に乗せる。各主人自らが自分の馬の世話をしていた。だから、馬は安心して船に乗った。義経は350騎しか居なかった。自分の直属の部下しか信用していなかった。

「死なば諸共」と、義経主従の絆は強かった。だから、上手く行くという計算があった。

意表を衝こうと思っても、日頃からそれなりに、己れを鍛えて準備を怠りなくしておかなければ、可能にはならない。ということである。

意表を衝けるから、先制攻撃が出来るのである。先制攻撃が出来たから主導権が握れるのである。

「何とかなる」という言葉は、一番言ってはならない。

策を持たない人間の逃げ口上に過ぎない。あなたは「どう」何とするのか！？

「どうしましょう」は問題の提出であって「こうしましょう」という対策を持っていないから  
ない。

人の上に立つということは、それだけ知恵が回る。ということ。

経験から得た知恵。これが無いと、管理者の資格は無い。

## 2. 経営にも退却あり。

「三十六計、逃げるに如かず」これはウソである。

「三十六策中、走を上計と為す」が正解。

逃げを打つ、潔く手を引く。潔く、ものを諦める、捨てる。

時には、こういう事が上策と成る。深追いせず、捨てる。というのも大事な事。

己れの余力を残して逃げる。

これが後に於ける本当の立ち上がりの根源となる場合があるから。

普通は、逃げることは、面子が丸潰れになる。

勝利とは、勝つことプラス儲かることを言う。

儲からなければ、勝つだけでは何にもならない。

時には、面子を考えず、逃げることも経営である。

経営の退却とは、販路の縮小、工場閉鎖、生産停止、減給、人員整理、、、、

逃げるには、勇気が要る。

金が掛かる。世間に顔向けが出来なくなるが、儲からない無駄なことにエネルギーを費  
やすのは愚か。

情将とは、本当に「この人の為ならば」と部下が付いて来る情の人。

情将は、情が深いが、情に脆い。

義将は、義理堅いが、算盤を失う。

儒教の五常「仁・義・礼・智・信」

これを伊達政宗は、こう言うている。

仁に過ぐれば、弱くなる。

義に過ぐれば、固くなる。(頑なになる)

礼に過ぐれば、諂(へつら)いとなる。

智に過ぐれば、嘘をつく。

信に過ぐれば、損をする。

情将・義将・勇将・剛将は、長所と短所が並行している。

剛将は、家来から頼られるが敵から見ると、大将さえ倒せば家来はすぐバラバラになり、倒せる。と思われ、真っ先に殺されるもの。

退却は逃げる行為ではなく、自発的に捨てる行為である。

ここで「潔く退却する」ということが必要。

上手に逃げようと思うから、却って追い駆けられる。

倒産をした。この時に一番大事な事は、逃げずに迷惑を掛けた大口債権者に、自分の誠意を伝えることである。もし、その大口債権者が協力してやろう。ということになれば、他の小口債権者は黙ってしまうもの。むしろ大口債権者の方が、協力者となってくれる可能性は高い。一番恐い筈の人間が、一番の協力者であるということに留意すること。

借り易い所から借りると、後が詰まるに決まっている。

経営の退却に於いて大事な事は、その退却の目的を確立し、反撃に転換するまでの  
具体策を示し、精神的動揺を防ぐことである。

「働かざる者、食うべからず」はロシア革命時代のレーニンの言葉である。(品性が無い)

「一日作(な)さざれば、一日食らわず」と言ったのは日本の百丈懐海(ひやくじょうえかい)  
これは自らの意見による自発性が在る。

同じ様な意見でも、その人の人格が出るものである。

### 3. 決戦と持久戦の使い分け

持久戦は、放っておくとジリ貧になる。持久戦は本来、エネルギーを蓄える時。

つまり、決戦に備える為のもの。決戦は勝利を得るもの。

持久戦は少数の人間で持ち堪えなければならない。という難しさがある。

難しくならない為には信頼がなければならない。

信長は奇襲攻撃すると決めていた。がしかし、それを相手に読まれたら成功しない。

奇襲する意図を隠さねばならない。

大石良雄(内蔵助)は、一人一人を見極めた。

持久戦の場合、消極策のみを用いると、ジリ貧に陥り、肝心の時の決戦が出来なくなる。

退く時は「何か」で攻めて退かなければならない。全体が総退却してはならない。

経営に於いて、例えば経費一割削減を一律にするのは駄目。これは士気に影響する。

そうではなく「何か」で攻めてからでないといけない。

「〇〇年には、こうこうしたい。その為にする〇〇の費用として経費削減で何とかする。

だから、協力してほしい。」「その為に」という、単なるジリ貧でないということが大事。

「討って出て退却する」「半ば進み、半ば退く」そうでないと持久戦がジリ貧になる。

大事なことは、人間はピンチに遭遇した時に、その人の本音と、本当の実力が出る。

上手く行っている時、勇ましいことを言っている間は、その人の実力と本音が分からないのである。これは部下指導も同じ。

時には進み、時には退いて、直線ではなく、ある程度のジグザグは止むを得ないもの。

人に対しては、押すではなく、引っ張る指導を主とすべきである。

お客さんとの対応も全く同じである。単なる押しまくりでは、一時的な効果は有っても、それ以上は望めない。

孫子は、こう言うている。

「利すればこれに動き、害すればこれに止まる。

利に合えば動き、利に合わざれば止む。」