

歴史 IF シリーズ「あれまと」第 1 話

家康と三成の豊臣役員会。

あれば、まとまっていたかも。

――豊臣ホールディングス、海外事業撤退を議論する

意見が違っていても、何を議論するべきかがまとまる。

豊臣秀吉が天下統一を進めた時代。その政権では、後に五大老・五奉行と呼ばれる有力大名や実務官僚たちが、それぞれ重要な役割を担った。

徳川家康と石田三成も、その一員である。

もしも、この人々が現代企業の役員だったら。

そして、会議の前に役員全員の判断を整理する仕組みがあったなら。

これは、歴史には存在しない役員会のお話。

第一幕　撤退するか、しないか

豊臣ホールディングス、本社役員会議室。

議長席には徳川家康。向かいには管理担当役員の石田三成。人事組織担当役員の前田利家、海外事業担当役員、そして社外取締役の島津義弘が座っている。

本日の議題は、海外生産拠点からの撤退である。

家康（議長）

「さて、海外事業の件じゃ。三成、まず説明せよ」

三成（管理担当役員）

「当初は安価な労働力を活用し、製造原価を抑えることに利がございました。しかし、人件費の上昇、調達環境の変化により、当初の収益計画は成り立たなくなっております」

家康

「ゆえに、撤退か」

三成

「数字だけを見れば、撤退が合理的と存じます」

海外事業担当役員

「お待ちくだされ！　我らは海外で、安く作ることばかり覚えたわけではござらぬ。現地で鍛えた製造技術も、品質を高める工夫もある。それを捨てて戻るだけでは、何のための海外進出であったか！」

三成

「されど、利益の出ぬ事業を維持するわけにはまいりませぬ」

利家（人事組織担当役員）

「わしが案じるのは人じゃ。海外で経験を積んだ者たちを、帰ってからどう生かす？工場を閉じれば、それで済む話ではあるまい」

役員たちの意見は、なかなか一致しない。

三成は収益性を見ている。

海外事業担当役員は技術を見ている。

利家は人材を見ている。

同じ撤退議案でも、見ているものが違うのである。

第二幕　何のために海外へ出たのか

家康が、ゆっくり口を開いた。

家康

「なるほど。では、皆に尋ねよう」

一同が議長を見る。

家康

「我らは、安く作ることで勝とうとしておったのか。それとも、他には作れぬものを生み出すために、海外へ出たのか？」

しばし沈黙。

三成

「……それは、当初の進出計画とは別の議論にございます」

家康

「だが、今後の経営には必要な議論であろう」

そこへ、社外取締役の島津義弘が身を乗り出した。

島津（社外取締役）

「議長、ひとつよろしいか」

家康

「申されよ」

島津

「安さで勝負するなら、さらに安い土地を探し続けねばならぬ。しかし、技で勝負するなら、場所を変えるだけでは済まぬ」

島津は、役員たちを見回した。

島津

「そもそも、我らにしかできぬ技とは何じゃ？」

三成

「……それは今回の撤退議案には含まれておりませぬ」

島津

「ならば、そこから議論いたそうではないか！」

第三幕　議長、すでに承知しておる

家康

「待たれよ、島津殿。その論点なら、ヤクナビのレポートに既に載っておる」

島津

「なんと！」

家康は、手元のレポートを開いた。

会議に先立ち、各役員が回答した内容から、一致点、認識差、まだ判断が形成されていない事項が整理されている。

家康

「撤退の必要性については、おおむね認識が一致しておる。しかし、撤退後に何を競争力とするかについては、役員の考えが分かれておる」

三成

「まさに、そのとおりにございます」

家康

「しかも、議論の順番まで書いてある。まず撤退の目的、次に技術と人材の活用、最後に次の事業戦略じゃ」

島津

「……議長、便利なものですな」

家康

「だから申したであろう」

家康は、満足そうにうなずいた。

第四幕　次回の議長

その日の役員会では、撤退の結論を急がず、まず撤退の目的と、その後に残すべき経営資源を整理することになった。

何を残すのか。

何を捨てるのか。

そして、これから何で勝つのか。

ようやく、議論すべきことが見えてきたのである。

閉会間際、家康が島津に声をかけた。

家康

「島津殿。次回の役員会は、そなたに議長をお願いしたい」

島津

「わしが議長を？　いや、わしは議事の進行など不得手でござる。つい、正面から攻めてしまう」

家康

「心配はいらぬ。ヤクナビが、議論の順番まで整理してくれる」

島津

「では、議長はレポートの順に進めればよいと？」

家康

「うむ。もっとも、最後に決めるのは我らじゃがな」

島津

「なるほど。では次回は、わしが議長を務めましょう！」

三成

「ただし島津殿。議題を飛ばして、いきなり結論へと正面突破されるのはお控えくだされ」

島津

「……それもレポートに書いてあるのか？」

家康

「いや、それは皆が心配しておるだけじゃ」

一同、笑い。

あれば、まとまっていたかも。

意見が違っていても、何を議論するべきかがまとまる。

ヤクナビ｜役員会戦略ナビ

役員の事前回答から、一致点・認識差・判断未形成を整理。

議論すべき論点を抽出し、意思決定を前へ進めやすい順序に整えます。

役員会の結論を決めるのは、役員自身です。

その前の論点整理まで、すべて人力である必要はありません。

役員会の前に、論点整理。

あれば、まとまる。

合同会社ジャッジプレス

京都研究本社｜公益財団法人京都高度技術研究所内

https://www.judgepress.jp/

※本作品は歴史 IF によるフィクションです。史実の人物を架空の現代企業の役員に見立てたものであり、登場する会話、役職、企業、事業内容は創作です。