

ビジネスピンチなら

戦国武将に
訊け！

滝津 孝



目次

はじめに

戦国期の城

築城バブルだった戦国時代

戦国版安全衛生管理マニュアル・戦国最大の城

豊臣秀吉

清洲城修理でのクライシスマネジメント

若き日の秀吉、“木下藤吉郎”時代のモチベーションと気配り

リーダーは実行者ではなく指揮者

ハイリターンを得るためにハイリスクは不可欠

明智光秀

優れた知見は凡将には理解されず

強敵を謀によって討つ

織田信長

子蛇が教えてくれること

徹底した実力主義人事

偏った情報だけで惑わされない

特産品を使って勢威を示す

人の褒め方

一戦略の要は意表をつくこと

斎藤道三

道具を大事にすることの意味

戦いに勝つため工夫を凝らす

黒田官兵衛

ガバナンスの要諦

ピンチは最大のチャンスなり

柴田勝家

“背水の陣”を応用した瓶割りパフォーマンス

加藤清正

何よりも恐るべきは油断

敵のワナを見破る

敵に真意を見透かされない

先見の明

池田輝政

徹底した儉約にも理由あり
先入観のない人事評価

加藤嘉明

みんながやりたがらない仕事を部下に命じる場合
関ヶ原で敵を撃破するも、追い討ちを禁じる

戦場を想定した平時の備え

上杉謙信

攻めるばかりが能じゃない

浮橋の危機管理

身の安全を図る工夫

上杉謙信の家訓

直江兼続

使者をスパイと見抜いた観察眼
敵の守らざるところを攻める

秀吉を満足させた「察する力」

武田信玄

勝って驕らず、負けて腐らず
想像力を働かせて敵情を推測

単に見るだけでなく洞察せよ

組織を保つルール

「孫子」に学ぶ

無能な部下の才能を見抜く

人の使い方

毛利元就

戦略計画と戦術計画

敵の計略を見破る

長宗我部元親

苦しくとも勝機を待つ

基盤強化のための十五条の法令

戦わずして勝ち、民心を得る方法

武器に持ち主の名前を書かせるメリット

太田道灌

一を聞いて十を知る

心理戦を駆使する

伊達政宗

謀反の報せに、時を移さず疾風迅雷の出陣

敵將の年齢を言い当てる洞察力
究極の配慮

いたずらにいたずらで返す抜群の機知
儉約も時と場合

片倉小十郎

決断には時に勇気が必要

コーポレート・アイデンティティーは *“釣り鐘”*
木を見て森を連想する

蒲生氏郷

評判の高い智者を登用しなかった理由

リーダーは率先して見本を示せ

立花宗茂

パニックに巻き込まれた時の洞察力

フェアか愚直か

同じ過ちを繰り返さない

人を使う極意

立花道雪

己の部下を愛せ

高橋紹運

機を捉えることの大事

細川忠興

ブライオリティに何を選ぶかが危機回避の要点

将棋の駒で例えた、主君たるべき者の心得

細川藤孝

思わぬトラブルが生じても慌てず、騒がず

平時においても気持ちを緩めず

藤堂高虎

今日なし得ることは明日に延ばすなかれ

資金があればどう使うか

人を見る目

真田幸村

リスクの分散

家臣の扱い方、接し方

徳川家康

ヒューマンエラーを防ぐ

情報に惑わされるな

少数者の団結力を見抜く
情報収集力が冷静な判断を生む
虫の音の有無で侵入者を察知する
風通しの良い組織づくり
人を用いる際の心得
“非常時”を想像する
おわりに

はじめに

ビジネスにおいても、日常生活においても、現代人にとって有用なリスクヘッジ、リスクマネジメントのお話をしようという時に、どうして戦国武将なの？ と不思議に思われる方もおられるでしょう。

今、日本を含む世界全体が第四次産業革命に突入しています。AI（人工知能）、IOT（モノのインターネット）、量子コンピューター、ロボット、生命工学、ナノテクノロジー、ICT（情報通信技術）などの技術革新が急速に進み、産業構造を一変させようとしているのです。すでに新たな技術、システム、サービスが従来の技術、システム、サービスを呑み込み、あるいは駆逐しつつある事例が私たちの目の前で次々と起きています。AIの進歩にいたっては、2045年にも人間の知能を追い越す技術的特異点（シンギュラリティ）に至るとも言われ、もしそうなった場合に社会がどうなるのか、何が起るのか、専門家ですら明確に予測できていません。そんな不透明で混沌とした社会情勢、経済情勢の中で、私たちは生き、家族を守り、仕事に精を出さねばならないのです。

現在のようには社会が不透明で混沌としていた時代が四百年以上前の日本にもありました。室町時代後期から江戸時代初期まで、百年以上続いた戦国時代です。日本史上、動乱期は何度となく到来しましたが、そのほとんどは平安時代の源平合戦、室町時代の南北朝内乱、幕末の佐幕派と尊王攘夷派の対立など、勢力を二分した、ある種わかりやすい争いでした。しかし、戦国時代には各地に様々な群雄が割拠して抗争を繰り返して、全国的な力オスをもたらしたという点で特殊なエポックだったと言えるでしょう。

当時京都にあった中央政権・室町幕府の力と権威は急速に衰え、全国が政治的無法地帯に陥りました。こうなると、それぞれの地域に勢力を持つ豪族たちは何かもめごとがあっても幕府からの仲裁や援助は期待できず、自らの身や領地を自分で守らなければならなくなります。いつ隣の地域、隣の国から攻められるかわからず、たった一つの判断ミスで自分の命だけでなく一族郎党が滅亡する可能性も出てきました。

敵は外ばかりではありません。信頼できると思っていた家臣に裏切られ、家に乗っ取られる場合もあり、親兄弟や妻子といった身内でさえ心を許せず、油断した途端にバツサリやられてしまうということも日常茶飯事でした。

戦国武将たちは、こんな極めて厳しい環境下で家族、家臣、領地、領民を守らなければなりません。そして、あらゆる危機やトラブルに際して適切に回避し、様々なリスクを想定してダメーシを最小限に抑えるための予防策を講じる必要に迫られました。

混迷の時代に直面している現代の経営者。いや、経営者だけでなく、自治体や団体の組織運営者、熾烈なビジネス競争の中に身を置く企業人、危険な作業現場に従事するワーカー、さらに言えば、大切な家族を守るため、日常生活で思わぬ災害やトラブルに遭わないよう、遭ったとしても適切に対処できるように心掛けたいと考える全ての人たちは、乱世を生き抜いた戦国武将たちとどこか似ていると思いませんか？

命がけの組織運営能力や危機管理能力を求められた戦国武将たちは、リスクヘッジやリスクマネジメントにおけるプロ中のプロと言えるでしょう。

ビジネスにおいて、日常生活の緊急時において、私たちは時に戦争で戦略や戦術を練る將軍、参謀、部隊指揮官と同じような精神、思考法が求められる場合もあります。であればこそ、戦国武将たちが常日頃実践していた心構えや行動哲学は、現代人にとっても何かしらのヒントやサジェスチョンを与えてくれるのです。

戦国武将の危機管理をテーマにした書籍やウェブサイトはいくつも見かけますが、学者が執筆した専門的な硬い内容か、特定の武将に絞り込んだ政策解説、そうでなければ反対に戦国期の知識に乏しい経済アナリストやコンサルタントの薄っぺらなコラムしかないのが現状です。私は当

時の様相をできる限り正確に描くだけでなく、広く老若男女に楽しく読んでもらうため、リスクヘッジに成功してサバイバルレースをくぐり抜け、後世に名を残した英雄豪傑たちの特徴的な逸話を選び抜き、ドラマチックな娯楽性にも力を入れました。

具体的なエピソードは、江戸時代に編纂された戦国武将逸話集『常山紀談』『名将言行録』などをベースとし、原文の難解な内容を読みやすく抄訳、脚色すると同時に、時代考証によつて当時の政治や文化や風俗がどんな風だったのかも伝わるように工夫しています。肩肘張らず、気軽に読んでほしい、その中から自然と「気付き」や「学び」を得ていただければ幸いです。

瀧津 孝

戦国期の城

リスクマネジメントの要

戦国時代、日本は有史以来かつてない大規模土木事業が全国で一斉にブームとなりました。何を造ったのかというと、大きな屋敷や寺社仏閣ではありません。もちろん当時の住民もそれらを数多く建てたでしょうが、もつと大きく、高度な建築技術を要する建築物、城郭です。全国の戦国武将たちが城造りに熱中し、あるいは既存の城を改修し、あるいはさらに堅固とするため増築拡充し続けたのが戦国時代です。そのためには、途方もない数の大工や人夫が動員されたでしょう。

戦国期の城



▲名古屋城三の丸には、セツウ（小型の櫓）とノミだけで切り取られた石垣用の矢穴石が公開されている。（愛知県名古屋市長）



▶山麓から山頂まで四重に重ねられた丸亀城の石垣は計六十メートルにも達し、総高では日本一高い（香川県丸亀市長）



▲秀吉の大坂城は大坂の役後、破却。盛土で埋められ、徳川氏によって新たな大坂城が築かれた。天守閣は江戸時代に焼失したが、昭和5年に復興天守として葺り、平成の大改修を経て現在に至る。（大阪市長）

築城バブルだった戦国時代

戦国武将にとって、城は政務の中核であり、敵が攻めてきた時の防衛拠点でもあって、危機管理上必要不可欠な施設でした。そのため彼らは競って防御力に優れた城を築かなければなりません。それもたった一つでは足りません。今でこそ、城と言えば都道府県にそれぞれ一つか多くても数か所というイメージを持たれがちですが、これは江戸時代の一国一城令の名残です。天下を平定し、戦国時代にピリオドを打った江戸幕府は、全国の諸大名に政庁とする城郭を一つだけ残し、後は全て破却するよう命じました。当時は四十七都道府県ではなく、日本は六十八の国に分かれています。一つの国を複数で分割領有している大名は領地に一つ。複数の国を統治している大名は国ごとに一つ、という具合です。

しかし、この法令が発せられる前まで、日本には四万から五万の城があったと推測されます。例えば、ある程度広い領地を持つ武将の場合、拠点である本城に加え、本城の周囲で防波堤となつて側面援護したり、軍事的要衝を守つたりする支城。領地の境界線に置く境目の城。本城と境目の城との間に置くつなぎの城。敵の侵攻をいち早く発見し、狼煙などで知らせるための伝え

の城。これらの様々な用途に必要な城を整備しなければならなかったのです。滋賀県教育委員会が一九八二年から十年にわたって実施した調査では、同県内に戦国時代の城跡が千三百か所以上も見つかりました。一つの県でこの数ですから、全国で数万規模の城が存在したのは確かなことでしょう。

城を造ると言っても、家屋敷を建築するような訳にはいきません。戦国時代の前期は山城が主流でしたから、まず山の木々の大半を伐採し、斜面を削り、平らな土地を作ってならし、堀をうがち、防壁とする土塁を築きます。土塁も容易に崩れないようにするため、しっかりとつき固めなければなりません。その土塁の上に、塀や柵を設けて敵の侵入を防ぐのです。

戦国時代が下ると、土塁に代わって石垣が用いられるようになります。石を組み上げて作る防壁ですが、硬くて頑丈な石質でなければならぬため、主に用いられたのは花崗岩（かこうがん）でした。ただし、花崗岩は西日本に多く分布しており、東日本で石垣を用いている城郭は戦国末期になっても決して多くありませんでした。

そしてこの石垣作りも、山から適当な大きさの石をノミとセツトウ（ハンマーのような物）だけで切り出し、現地へ運び、極めて精緻な工学的計算を元に組み上げなければなりません。これは通常の大工でも大変な作業で、独自のノウハウを持った築城専門の特殊技能者、まさにテクノクラートの城大工でなければ不可能でした。当時、このような最先端技術を駆使した技術者集団として、近江国（滋賀県）の穴太衆（あなうしゅう）は特に有名です。彼らは元々寺院の石工（いしく）でしたが、その高い技術力を織田信長に認められ、安土城の石垣を組み上げたことで名が知られるようになります。

石垣という土台のしっかりした防塁ができれば、その上には塀や柵よりもっと頑丈で防御力に優れた構造物・櫓、さらには天守閣まで作れるようになります。戦国時代も後期になると、戦闘の大規模化で多くの家臣団を常時居住させ、その消費生活を賄う町を整えるために城は平野部に築かれるようになりました。要塞と居住施設を融合した平城（ひらしろ）の普及で、城大工は当時最先端の土木建築技術をさらにフル活用していきます。そんな平城の中でも、戦国最大規模を誇り、難攻不落の名城として知られるのが大坂城です。この城にまつわる「安全管理」のお話を次に述べましょう。

戦国版安全衛生管理マニュアル・戦国最大の城

現在の大阪市のほぼ中央。古代に首都が置かれた難波宮史跡公園、超高層ビルが林立する大阪ビジネスパーク、春には桜の通り抜けでにぎわう造幣局本局、大阪の治安を担う大阪府警察本部といったランドマークに囲まれている大阪城は、場所こそ同じですが、戦国末期に天下を統一した豊臣秀吉が築いた大坂城とは異なっています。

そもそもこの地は上町台地の北端に位置し、戦国末期には石山本願寺の拠点として周囲に防塁が巡らされていました。畿内（京の都の周辺国）を制圧した織田信長の大军と十年以上も戦い続けましたが、正親町天皇の勅令によって和議が成立し、門徒は退去。その跡地に、天下人となった豊臣秀吉が築いた巨城が豊臣氏の大坂城です。城の周囲は八キロとも十二キロとも言われ、中枢部の本丸を二の丸、二の丸を三の丸などの防衛区画が順次囲み、さらにその周りにある城下町を惣構えと呼ばれる防衛ラインで囲むという壮大なもので、外郭ラインの堀は深さ最大十メートル、幅五十メートル。本丸、二の丸、三の丸は石垣で防備され、多数の櫓が設けられます。築城には一日五万人の人夫を動員して、完成まで十五年の歳月を要しました。城の規模では、同時期に存在した相模国（神奈川県的大部分）の小田原城と並んで戦国最大級ということになっています。しかし、小田原城にはない天守閣や強固な櫓、ふんだんに使用された石垣など最新鋭の防御設備を備え、内部には軍事施設だけでなく豪壮な御殿や大名屋敷まで配した高度な建築技術と照らし合わせれば、大坂城は当時日本一の堅城であり名城だったと言えるでしょう。

この天下の名城も大坂夏の陣で天守閣が焼け落ち、主だった豊臣氏は滅亡。代わって天下を掌握した徳川氏が、石垣や堀を破却して埋め立て、約四分の一の敷地上に「徳川の城」として築き直したのが現在に遺る大坂城の遺構です。ちなみに徳川氏の大坂城天守閣は完成から約四十年後に落雷で消失してから長い間建て替えられず、現在の大阪城天守閣は昭和三年に大阪市のシンボルとして市民の寄付で再建された鉄骨鉄筋コンクリート製の復興天守です。平成七年から同九年にかけて平成の大改修が施され、阪神・淡路大震災級の地震にも耐えられる構造ですが、外観は黒漆と金箔で彩られた豊臣時代と白漆喰壁の徳川時代をミックスしたデザインになっています。

豊臣秀吉が築いた大坂城の話に戻しましょう。秀吉は十八歳前後で当時の尾張国（愛知県西部）を支配して勢いづく織田信長に仕え、小者身分から織田家の重臣へと登り詰めるまでの間、いくつもの築城に関わってきました。城造りに関しては彼なりのノウハウや見地を蓄積し、一家言を持つていたはずで、信長が天下統一を目前にして重臣・明智光秀の裏切りに遭い、京の本能寺

で横死後、織田家を後継して戦乱の時代に終止符を打った秀吉は、まさに万人の上に立つ「天下人」でしたが、大坂城築城に際し、本来は現場監督役である普請奉行に任せるといった細かな指示を自ら出していました。それは彼の性格にもよるのでしたが、秀吉は典型的な「トップダウン経営者」だったようです。

現代では、「現場のことは現場に任せろ」という人もいます。現場を知らない上司の指示は有害であり、過剰な指示は現場を混乱に陥れるから、という理由です。確かに一理あるのですが、現場に任せきりにすることもまた問題を孕んでいます。現場の人間は、その現場についてだけは確かに詳しいでしょうが、事業の全体像が見えていない場合が多々見受けられます。

一方、上司や経営者は現場の詳細を把握してはいないかもしれませんが、事業の全体像は見えている。現場から見れば意味がないように思われる指示も、マクロな視点からは重要な意味を持つこともあります。だから、トップダウンが全て悪いとは言えません。

大坂城の築城開始は天正十一年（一八五三）九月一日ですが、着工の三日前に奉行へ宛てて発給された秀吉の指示書が遺っています。

それが「普請石持付而掟^{ふしんいしもちにつぎのおきて}」で、わかりやすく「大坂城普請五力条の掟」とも呼ばれています。

何が書かれていたか、現代語で意識してみました。

- 一、石の採取に際し、山で石に名を書き付けていても所有権は認めず取り放題。ただし、既に石を集めて監督官を付けている他の者の石を取ってはならぬ。
- 一、宿を遠方の村落にとらず、採石場で野営するか、大坂を宿にせよ。
- 一、石を持ち帰る者は片側通行を遵守し、大きな石を持ち帰る者に対して、軽い石を持ち帰る者が道を寄って譲れ。
- 一、喧嘩口論を禁ずる。
- 一、近隣の百姓に対して迷惑をかけてはならない。

天正十一年八月二十八日

秀吉（花押）

これは、大工事で予想される作業員のトラブルを未然に防ぐための安全管理マニュアルでした。

文書の最後にある「花押^{かおう}」とは、公式文書を発給する時に記すサインのようなものです。自身の武士が作る公文書は、代筆役の右筆によって書かれるのが通常で、発給者の武士は末尾に直筆

で花押だけを署名します。

花押によって秀吉自らの指示だとわかる書状には、まず第一に石の採取法を定めていました。石とは石垣に使う、硬くて緻密な花崗岩のことです。大坂城の築城は、豊臣家傘下にある全国の諸大名に命じて工事が割り当てられる「天下普請」でしたが、花崗岩は主に西日本の瀬戸内海から中国山地にかけての限られた産地でしか採れないにも関わらず、大量の石材を必要としたため、採石現場では所有権を巡って争いが頻発すると予想されたからです。これまでも石工たちは、切り出した石に簡単なマークを墨で書いたり、ノミで刻んだりして所有権をアピールしてきましたが、採石現場での争いは絶えず、時には死人も出る有様でした。こういった事情を秀吉は以前からよく知っていたと思われれます。

第一条で秀吉は、山の中で印を付けたまま放置している石に所有権は認めず、役人が管理する集石場まで持ってきて初めて所有権を認めると決めました。これで採石現場でのトラブルは激減したと思われれます。

第二条は、作業員の「通勤時間短縮」を図るため、大坂城の建築現場か採石場か、すぐに作業を始められる場所での宿泊を命じています。

第三条は、大坂城へ大小様々な石が運び込まれる際、片側通行を守らせ、運搬が容易でない大きな石を優先的に通行させるという、極めて合理的な指示です。

第四条と第五条は、戦国の気風で荒々しい者も多い人夫に自重を求める内容ですが、第一条から第三条までに記されているのは、現代の建設現場などで定める「ヘルメットや安全靴の着用」「作業手順の遵守」「危険個所に近寄らない」といった安全衛生管理マニュアルと全く同質のものです。

秀吉が頭をひねって作った「普請石持付而掟」は、労働災害を未然に防ぐという意図で書かれた指示書としては日本で最も古い現存資料とも考えられ、そんな意味では「日本最古の安全衛生管理マニュアル」と呼べるかもしれません。

秀吉に限らず、戦国時代に割拠した大名、武将たちはいずれも自分の城に対して多大な知力、労力を注ぎ込んだ訳ですが、彼らは平時と戦時を問わずどんな方法、どんな行動でリスクヘッジやリスクマネジメントに努めていたのか、具体的なエピソードから紐解いていきましょう。