

講演
録

歴史に学ぶリーダーシップ

第一部「本能寺の変に学ぶ」
第二部「渋沢栄一に学ぶ」

福永 雅文

ランチェスター戦略コンサルタント
戦国マーケティング株式会社 代表取締役
NPO ランチェスター協会 常務理事・研修部長

ふくなが・まさふみ ● 1963年、広島県生まれ。小が大に勝つ「弱者逆転」を使命とし、競争戦略のバイブル「ランチェスター戦略」に基づく企業の営業戦略の策定や活動管理の仕組みを導入するコンサルタントとして活躍。また、「ランチェスター戦略」「歴史に学ぶリーダーシップ」をテーマに、旺盛な著述・講演活動を行っている。近著に『小が大に勝つ逆転経営 社長のランチェスター戦略』（日本経営合理化協会）。

第一部「本能寺の変に学ぶ」

明智光秀は、なぜ本能寺の変を起こしたのか。原因には諸説あっていまだに定説がない、日本史最大のミステリー。

私は、リーダーシップを歴史に学ぶという切り口で、2009年から毎年、その年のNHK大河ドラマを題材に、本を書いたり、講演や企業の研修をやらせていただいています。今回は、大河ドラマの2020年の主人公である明智光秀、2021年の主人公である渋沢栄一について、お話ししたいと思います。

実は、この2つのドラマには、経営者にとって押さえておくべき、重要な共通のテーマがあります。それは、「霸道」と「王道」という、中国の古典に出てくるリーダーシップの考え方です。霸道というのは、勝つためには手段を選ばないという思想。一方で、王道は、敵ながらあっぱれと言われるような立派な戦い方をして、勝つという考え方です。

では、まず明智光秀の話をしていきましょう。なぜ本能寺の変が起きたのか、そして、経営者が本能寺の変からどんな教訓を学ぶべきなのかについて、考えてみましょう。

本能寺の変は天正10(1582)年に起こりました。織田信長から1万5000人の兵を率いて岡山に行くよう命じられた光秀は、本拠地の丹波国亀山(現・京都府亀岡市)に戻って、6月1日、中国方面に向かって進軍しました。ところが、その途上で「我が敵は本能寺にあり」と言って進路を変更し、京都の中心市街地に突入しました。翌6月2日未明、本能寺にいた信長と、その近くにいた信長の嫡男・信忠を、ほぼ同時に討ち取ったのです。

本能寺の変の原因は諸説あって、いまだに定説がありません。主なものだけを挙げてみましょう。

①突発的野望説

会社で言えば会長である信長と、社長である信忠を同時に討ち取ることができる、絶好のチャンスだったからというもの。慎重な会社は、会長と社長が同じ飛行機に乗らないと言います。その意味で、不用心なところを光秀に突かれたのかもしれない。

②不安・自衛説

信長は、多くの幹部を粛清していました。ナンバー2クラスになった光秀もいつ首になるかわからないと、織田家に強い不安を抱いたという説です。

③ノイローゼ説

織田家は今でいうブラック企業で、光秀が心身ともに疲れ果てていて、正常な意思決定ができなかったというもの。

④義憤説

光秀が天下のために信長を排除したという説です。

⑤私憤説

昔から言われているものですが、信長にいじめられていた光秀の怒りが爆発し、謀反につながったという考え方です。

最近注目されているのは⑥四国説です。四国を治めていた長宗我部氏との外交窓口を務めていた光秀が、四国攻めの司令官に選ばれなかったことから、織田家にいてももう先がないと判断したという説。そのほかにも、⑦黒幕がいたんじゃないかとか、⑧誰かが陰謀を巡らせたんじゃないかなど、いろいろな説があります。

4つの観点から光秀を探っていくと、大河ドラマのタイトルにある「麒麟」が浮かび上がってきた。

私は、光秀のルーツ、光秀の人柄、戦国時代の武士の考え方、そして、織田家の内情という4つの観点からアプローチして、この謎に迫ってみた

と思います。

まず、光秀のルーツですが、明智家は、鎌倉幕府や室町幕府の將軍家も出した清和源氏の一族で、「酒呑童子」という鬼を退治した伝説で有名な源頼光の子孫と言われています。美濃国（現・岐阜県南部）の守護大名だった土岐氏の分家で、足利將軍の側近である奉公衆を輩出した家柄と言われています。

次に人柄です。私は、さまざまなエピソードから、光秀がとても有能で、人を大事にする政治家だったと考えています。例えば、戦国時代の武將は、戦死した部下の魂を弔うために寺院に米を納めて祀りするのですが、光秀の領地だった近江国（現・滋賀県）にある西教寺に光秀の書状が残されており、正規雇用の武士だけでなく、中間という武士に仕える人、今でいうアルバイトまで供養するように依頼しています。また、光秀の娘婿である明智秀満が治めた京都府福知山市には光秀を祀る御霊神社があります。福知山を流れる由良川の氾濫を防ぐため明智藪と呼ばれる堤防を作ったので、地元の人に今でも慕われているのです。

3つ目の戦国時代の武士の考え方ですが、戦国時代の武將や武士は、自分がどう立ち回ったら子孫や家臣団が繁栄するのか、「持続的な生存合理性」を最優先に考えていました。私たちは、武士というと「忠臣は二君に事えず」といったイメージを抱いていますが、そうした考え方が定着したのは、武士がサラリーマン化した江戸時代です。食うか食われるかの戦国時代では、殿様の出来が悪いと自分たちも共倒れになるので、勝てそうな別の殿様に何度も乗り換えるのが普通でした。謀反や下克上も、主君に問題があると家臣から見なされると起きるものです。

最後は織田家の内情です。信長は、言うことを聞かない家臣は排除し、言うことを聞く家臣のみ



を成果主義で抜てきすることで、24時間365日動員できる軍隊を作り上げ、他国の制圧に成功しました。さらに、日本を統一するという「天下布武」の目的のため、比叡山を焼き討ちしたり、一向宗門徒を虐殺したりと手段を選びませんでした。佐久間信盛のぶもりのような織田家に長年仕えた重臣を平気で追放していることから、信長は人を道具のように見て、情に疎かったと思われます。そのせいか、実弟をはじめ幹部で謀反を起こした人は少なくありません。いつ、誰が謀反を起こしても不思議ではなかったのです。

以上のことから、私は、本能寺の変が起こったのは戦国時代の常識に照らし合わせると信長に問題があったからだと判断します。原因説としては、光秀が「自分もそろそろ危ない」と考えても不自然ではないので、②不安・自衛説の可能性はあるでしょう。光秀は本能寺の変のとき、当時としては高齢で、ハードな仕事をしていたので、③ノイローゼ説も当てはまるかもしれません。

しかし、私は、④義憤説が最も有力と見ています。光秀は、信長の目的至上主義の霸道政治に限界を感じ、徳治主義の王道政治というものを志向して、対立したのではないのでしょうか。

中国には、王が徳を失うと、天が王に見切りをつけて新たな王朝に替える「易姓革命えきせい」という概念があります。日本には、易姓革命を日本的に解釈した「源平交代思想」があります。最初に天下を治めた武將は平清盛、平氏です。平氏を倒して天下を取ったのは源頼朝、源氏です。その後を引き継いだ北条氏は平氏。北条氏を倒して室町幕府を開いたのが足利尊氏、源氏です。そして、足利氏を追放したのが、平氏を名乗っていた信長。信長を倒すのは「源氏である自分じゃないか」と光秀が考えてもおかしくないわけですね。

2020年の大河ドラマのタイトルは『麒麟きりんがく

る』です。麒麟は、王が仁徳のある政治を行うときに現れると中国で考えられていた想像上の聖なる生き物。戦乱で荒廃した世を立て直すのは、源頼光の子孫である源氏の自分だという光秀の覚悟がドラマでは描かれるのではないかと私は考えています。

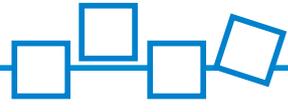
トップには補佐役と参謀役が必要で、最も重要なのが補佐役だ。
補佐役は、能力よりもトップとの相性を重視したほうがいい。

チェスター・バーナードという経営学者は、組織が成立するためには、共通目的、コミュニケーション、「組織の役に立ちたい」という貢献意欲の3要素が必要だと主張しました。光秀は貢献意欲が強かったと思いますが、信長と光秀の間では、国家をどのように運営していくのかについて、コミュニケーションが十分とれていなかった気がします。それが悲劇を生んだのでしょうか。

私は長年、経営コンサルタントをしています。社長の仕事は、決定と実行、責任を取るという3つに尽きると思っています。しかし、会社が大きくなると社長一人で全部やるのは限界が来るから、それをチームでやっというのが、社長とナンバー2の役割分担です。

決定するのは、あくまでも社長ですが、助言機能を果たす参謀役が必要です。また、結果責任は社長しか取れませんが、社長に代わって陣頭指揮を執り、実行責任を伴う補佐役も組織に必要です。参謀役と補佐役を別の人にすることがポイントです。補佐役は実行責任を伴うので、実行できることしか助言しなくなります。参謀役は、実行責任を伴わないから自由に助言できるのです。

そして、組織にとって補佐役、会社で言えば番頭が最も重要だと私は考えています。信長は要す



るに独裁型で、補佐役をほぼ使わず、参謀役は途中からいなくなっています。私は、能力が高かった光秀は参謀役にすべきで、股肱ここうの重臣だった丹羽長秀を補佐役にしておけばよかったと思っています。

これまで多くの経営者や番頭さんと付き合ってきましたが、能力で補佐役を選ぶとうまくいかない企業が多く、人柄や相性で起用したほうがよい結果が出ています。長秀は光秀よりも能力が一段下がりますが、信長と一番相性がよかったのです。社長は、補佐役を能力ではなく、人柄や自分との相性で選ぶとうまくいくと思います。

第二部「渋沢栄一に学ぶ」

ヨーロッパでの見聞が

「日本の資本主義の父」を生んだ。

「民」の力で経済力を高め、
世の中の変革を目指したのが渋沢栄一だ。

次に、渋沢栄一について、彼の著した『論語と算盤』を紹介しながら、王道と霸道ということについて引き続き考えてみましょう。2024年には1万円札の顔が渋沢栄一になります。2月からは、渋沢栄一を主人公にした『青天を衝け』という大河ドラマが始まりますね。

渋沢は波瀾万丈の人生を送った人です。1840年、現在の埼玉県深谷市の裕福な農家に生まれ、若い頃は尊王攘夷の志士として討幕を目指しました。しかし、京都で長州が失脚して、討幕を断念して幕臣になります。その後、幕府が滅びて失業し、新政府に口説かれて現在の財務省の役人になり、局長ぐらいまで出世します。ところが、33歳で役人を辞めて第一国立銀行（現・みずほ銀行）に入行し、頭取になり、何と470社もの企業の設立に関わりましたが、自らは財閥になることをよしと

せず、「日本の資本主義の父」と呼ばれた人物です。彼が設立に関わった代表的な会社として、みずほ銀行をはじめ現在のIHIほか錚々たる顔ぶれが並びます。東京証券取引所や東京商工会議所も、彼が設立を主導しました。

渋沢は、討幕を断念した際、将軍家の分家である一橋家の家老だった平岡円四郎に拾われて一橋家に仕えますが、16歳のときに御用金納付を理不尽に申しつけられた経験もあって「官尊民卑の世の中はおかしい、幕府を改革しなければ」という問題意識がありました。一橋家当主だった慶喜が将軍職を継ぐために徳川本家に入ったので、渋沢もついていったところ、パリ万博に行かないかという話が来ました。金勘定が得意なので、慶喜の弟の昭武を団長とする万博使節団に、実質的な事務局長の立場で参加しました。ヨーロッパに1年半ぐらいいて、そのときに見聞きしたことがその後の人生に大きく影響するわけです。

当時の日本には士農工商という身分格差があって、商いは卑しいという価値観でした。ところがヨーロッパでは、ベルギー国王が自国の鉄を日本に「買ってくれ」とトップセールスするほどで、商いは貴いのだと知ったのです。官と民、役人と銀行家が対等なコミュニケーションをしていて、そこには身分の差もありませんでした。スエズ運河の建設という一大社会事業を「株式会社」が行っていることも知り、「商いは世の中をよくするために重要な役割を担っている。日本もそんな国にしたい」と思ったのです。

帰国して明治政府に入った渋沢ですが、もともと民の立場で日本をよくしたかったので、「明治6年の政変」を機に官職を辞し、日本の株式会社制度、資本主義制度の発展に取り組みました。当時の世界は帝国主義の時代でしたから、日本の独立を守るなら国力＝経済力を高めて軍事力に転化しない



といけません。富国があってこそその強兵。経済活動を担っているのは民間人だから、官のほうが偉くて民のほうが下ということではないと、渋沢は確信していました。

第1次世界大戦の「バブル期」に警鐘を鳴らした『論語と算盤』は、「経済道徳合一論」を説く王道の思想。

77歳で引退した渋沢は、講演をしていたようです。その講演録を編集したのが『論語と算盤』で、経済と道徳は一体的なものだと主張しています。この本が発行された1916（大正5）年は第1次世界大戦の頃で、日本は軍需の恩恵を受け、空前のバブル景気を謳歌していました。しかし、戦争成金の拝金主義が横行していたので、渋沢は警鐘を鳴らしたいと考えたわけです。

渋沢が唱えたのは「合本主義」。資本主義のことを、資本を合わせるという意味で「合本」と言ったのだと思います。大きな企業は公益性が高い機関だから、広く株を集めたほうが良いという上場企業の発想です。

また、渋沢は「士魂商才」という言葉も生み出しています。武士道の徳目は武士の魂として大事にすべきだが、一方で産業や経済を発展させることも大事だということです。日本の魂と西洋の先端技術を併せ持つことが大事だという「和魂洋才」という言葉がありますが、それをもじったわけです。

『論語と算盤』の中で、渋沢は、「真正の利殖は、仁義道徳に基づかなければ、決して永続するものではない」「事業というものは、一個人に利益ある仕事よりも多数社会を益していくものでなければならぬ」「空理空論なる仁義というものは、国の元気を阻喪し、物の生産性を薄くし、ついその極み、国を滅亡する」といった主張をしています。とりわけ、「論語と算盤は、甚だ遠くて近いもの」



というのが、一番有名な言葉ですね。

一見相容れないような論語の教えと商売には通底するものがある、つまり、資本主義の競争には哲学が必要だと説いているわけです。資本主義は万能ではなく、格差社会や労使対立、拝金主義などを生むことを、渋沢は見抜いていたのです。

富を得た者は、社会から恩恵を受けたのだから、社会に利益を還元すべきだという思想を彼は持っていました。資本主義の万能ではない部分を補完するために、500以上の慈善事業も起こしています。

論語と算盤は別物だと考えると社内外からの支持が得られるでしょうか。自分のことしか考えていないという印象を与え、十分な信用を得られないまま長期的には衰退していくのではないかと思います。覇道の限界です。一方、論語と算盤は一致すると考える、すなわち社会貢献と事業を一体的に考える経営思想は短期的には儲からないかもしれませんが、しかし、やがて社内外の支持が得られます。ファンが増え、信用が高まり、長期的には繁栄します。これが王道の経営です。

（本稿は、2020年11月19日に行われた「ぶぎん地域経済研究所・ちばぎん総合研究所 共催セミナー」を抄録・構成したものです）