

天下布武を夢見る

— 織田信長 急成長の経営術 —

(株)日本設備工業新聞社
代表取締役社長 高倉克也

社会的にも経済的にも混沌とした乱世の時代では戦国武将の生きざまから学ぶことが少なくない。とりわけ織田信長（1534-1582）の波瀾に富んだ足跡は既成観念を打破しつつけた革新性のシンボルとして現代的な意義をもつ。企業経営にたとえと一介の中小企業が機動力や創造力や持久力を駆使して大企業に変身した稀有なケースと見做すことができるだろう。信長から触発される経営術の要諦はリーダーシップ、マネジメント、イノベーションなど多岐にわたっている。たとえば経営コンサルタントの北見昌朗の『織田信長の経営塾』（幻冬舎文庫）では信長による「労務管理の極意」を説いている。ここでは発展途上における中小企業経営者としての信長に焦点を絞って急成長の秘策を探ってみよう。

精神的支柱となる経営目標

企業が進化するうえで欠かせないのは中長期的な視野に立った経営目標だ。たんなる気まぐれや思いつきにとどまらず未来への不屈の志を込めた経営目標は社員を奮起させる精神的支柱としての役割を果たす。

信長の場合、経営目標は「天下布武」すなわち天下統一というスローガンに集約された。それ以前の信長は尾張領内の豪族のひとりに過ぎず弟の信行との家督争い、重臣たちによる謀反の鎮静化、守護代の織田氏や美濃の斎藤氏との抗争などに明

け暮れていた。永禄3年（1560）、信長は後世に名高い桶狭間の戦いで圧倒的多数の今川義元軍を奇襲戦法で打ち破り、その勢いをもって永禄10年（1567）には宿敵の斎藤氏も打倒して岐阜に居城を移した。

同年、正親町天皇は綸旨（書状形式の公式文書）を出し、尾張・美濃を平定した信長を天道に感応する古今無双の名将と称賛した。これ以降、信長は天下布武の印判を使い始める。

天下布武とは天下に武を布くという意味だ。武＝徳のことで武力ではない。中国の孔子が編纂したと伝えられている歴史書『春秋』の代表的注釈書である『春秋左氏伝』では「七徳の武」として7つの徳をそなえた者が天下を治めるのにふさわしいと記している。

これまでの実績に依拠して信長は武＝徳による天下統一をみずからの天命と定めたのだろう。企業経営者としての信長の経営理念と経営目標は天下布武として明確に掲げられた。

市場経済による資金調達

天下布武という壮大な目標を達成するためには政治的＝軍事的手腕のみならず安定した経済的基盤が不可欠となる。金がなければ武器も兵糧も十分に確保することはできない。信長の卓越した指導力は資金調達の面でも縦横に発揮された。

中世の商工業者は公家・寺社などの荘園領主に

金銭を支払う見返りに座＝同業者組合などを通じて市場における独占販売や非課税などの特権を認められた。信長は座を解散させ、いっさいの特権を廃止し、外来商人を含めて誰でも自由に取引できる市場づくりを進めた。これがいわゆる楽市・楽座というシステムだ。

楽市・楽座の試みは信長以前にも近江や駿河で散見されるものの、制礼＝法令の発布として支配下の大名にも徹底したのは信長がはじめてだった。岐阜城下の加納市場を楽市と定めたときの制礼では他国から移り住んだ商人の活動を認め、それまでの借金を棒引きし、地代や諸役を免除するなど新興商工業者を積極的に育成しようとする姿勢がうかがえる。

信長は楽市・楽座政策によって領主権の絶対的な確立と商業経済圏の支配を同時に実現しようとした。楽市では狼藉、喧嘩、口論などを禁止する厳格な掟を定める一方、荘園領主が通行料を徴収するために領地内に設けていた不要な関所を廃止して市場経済の活性化をもたらした。

商品の流通網を支配すれば競合する諸大名の経済活動を封じ込め、自己に有利な立場で商品を動かして莫大な利益を獲得することができる。信長が堺や大阪などの流通拠点を押さえたのは天下布武の経済的布石にほかならない。

それまで農産物に依存していた武家社会は信長の登場によって商品を基軸とする経済社会へ劇的に舵を切った。自由な流通市場の隆盛は結果として国力の増強にもつながる。商品経済の開拓者である信長は政治家と経営者の双方の才能を兼ねそなえていたといっていいたいだろう。

短期決戦型の経営資質

政治家＝経営者としての信長は先端技術にもきわめて敏感だった。鉄砲の威力をいち早く認識し、足軽千人ずつに三段構えのくつるべ撃ちをさせて武田騎馬軍団と全面対決した長篠の合戦が有名だ。作戦に応じて大砲や軍艦にも着目し、優秀な技術者を集めている。

海外への関心も高くキリスト教の宣教師を厚遇して西欧の知識を貪欲に吸収した。信長にとって

天下とは日本一国にとどまらず、宗教的な概念も含めて広大な世界を視野に入れていたようだ。

組織づくりの面では家柄や身分にかかわらず有能な人材を率先して登用した。いわば能力主義＝実力主義を徹底して豊臣秀吉をはじめとする部下が育っていった。部下を評価する際は情報収集・情報管理能力を重視し、桶狭間の戦いで今川軍のもっとも重要な情報を伝えた家臣に最高の褒美を与えている。

天下布武を目前にした信長にとって天正10年（1852）の本能寺の変は生涯最大の誤算となった。謀反に及んだ明智光秀との確執についてはさまざまな解釈が流布されている。あえて企業経営の観点から言うと人材活用上の問題点として検討する必要があるだろう。

生前の信長は幸若舞「敦盛」の一節を好んで演じたという。平家物語を題材とした「敦盛」は一の谷の合戦で平敦盛を討ちとった熊谷直実がこの世の無常を感じて出家する話だ。

人間五十年

下天の内をくらぶれば

ゆめまぼろし
夢幻の如くなり

一度生を得て

滅せぬ者のあるべきか

人間50年の生涯は夢幻のように儚く、命を授かった者で死なない者がいるだろうかという意味になる。これをみずから実証するように信長は49歳で自刃した。

ひとの一生は一瞬の夢幻のように儚いという死生観には短期決戦型経営者としての信長の資質がよく示されている。志半ばで潰えた天下布武の夢は秀吉に受け継がれ、やがて長距離走者としての徳川家康が実現する。



信長の肖像画