

## はじめに

人間、いざというときの決断がなかなかできない。社長の仕事は決断業であるといわれるが、なぜ決断に躊躇するのかという点、より上位の目的が定まっていけないからなのである。『より高いレベルの目的を追求することが、今の目の前の問題を解決する近道である。』

現状打破は、より高い目的からの展開から始まる。技法を学んでも結果に差が出るのは、(実行しない、やり方が違う) 性格のままに行動し、より上の目的が解決されていないからである。

戦略の失敗は戦術戦闘によって取り返すことはできない。目的が決まれば手段方法は決まる。世の中の人には目的を決めないで手段方法ばかりを探している。

戦略とはそれぞれのレベルで右にするか、左にするか二者択一することである。決められなくて迷うのはもう一段上、二段上の戦略(目的)が決められていないから下が決まらないのである。

重要順位(目的)を決めないで、目の前の優先順位で物事をしているからである。東京に行く決めていないから、名古屋駅で目の前に来た電車に乗ったら、大阪に行ってしまったようなものである。

中小企業の経営者は、大大大戦略も大大大戦略も科学的戦略も戦術も横並びにゴチャゴチャになっているから、判断も決断もできないのだ。

それは将来(重要順位)が願望であり、目の前の金儲けが優先するからである。「高く理念から考え」「遠く夢とロマンと冒険に心躍らせ」「全体のバランスに気を配り」「やるときは一点に集中し」、目の前の利益に振り回されて薄く、浅く、右往左往するのはやめよう。

信長の成功と失敗の陰にあるものとは？

桶狭間の戦いにおける「弱者の戦略」といわれる問題がある。今川義元の大軍が京都に向けて尾張に攻め

入ったとき、織田信長は「籠城する」「降伏する」「城から撃って出る」という3つの選択肢を持っていた。信長は「城から撃って出る」ことを選択した。今川2万5千の軍勢に対して信長勢はたったの3千。単純に兵力を比較すれば決して勝算はなかったはずなのに、なぜ信長は清洲城から出て戦いに挑んだのだろうか？

それは、今川軍との戦闘レベルの戦略より上に、天下を統一したいという「大大目標（＝使命）」があったからである。さらにもう一つ、信長は戦争のない平和な世の中を築きたいという「大大目的（＝生き方戦略）」を持っていた。天下統一はそのための通過点でもあるのだ。

このまま籠城しては敵軍にやられるのをただ待っているようなものだ。たとえ負けたとしても、ここで戦いに打って出なければ天下統一という目的は決して達成できない。出軍するのが天下統一への道である。だから信長は意を決して城を出たのである。

そのような大目的があったからこそ、それを遂行するためにはどうすればいいかという具体的な戦略・戦術を編み出すことができたのである。

桶狭間は丘陵連続地帯であるから、今川軍のような大軍の移動・転戦に不利な地形であるということを信長が熟知していたといわれる。敵軍を間道に誘い込んで、出軍してきた2万5千の大軍を細長い隊列にさせた上で、横合いから大将の首を取る、という戦略に打って出た。そのため弱冠3千の兵力で一点集中的に攻める戦法をとった。世にいう弱者の戦略である。

また敵を油断させるために、近隣の部落に手を回して酒をふるまわせるという戦術も実行した。

さらには、義元出撃の報を受けてすぐに暴風雨について義元の本陣を奇襲するという、絶妙なタイミングを逃さなかった彼の速断も功を奏した。

こうして、弱者なりの見事な戦略は成功した。それは大大戦略からの逆算による勝利だったのである。しかし信長には、その下の「大課題」において攀念智の問題を抱えていた。それは家族に対する恨みであっ

た。信長の父・信秀は、信長の弟・信行ばかりを可愛がり、自分自身は虐げられて育ったという思いがあったのである。頭脳明晰ではあるが「気分屋でわがまま」な性格を持った信長が、信秀にとっては煩わしかったのかもしれない。

父の葬儀の際、信長が位牌に灰を投げつけたというエピソードがあるが、たとえ死んでも父親を許せなかったという信長の恨みがここにも表れている。父の死後、長子として家督を継いだが、自分に背いた弟を信長は誘殺している。

信長は科学性には優れていたが、人間的な欠点を克服できなかった。天下泰平の世を築くという大大大目的を持ちながらも、自らの人間嫌い・人間不信を克服するという大戦略を持っていなかったために、最終的には第一の家臣ともいえる明智光秀に滅ぼされたのである。

もう一度整理しよう。信長は、「大将の首一つ」という弱者の戦略で桶狭間の戦いに勝利した。「天下を取ってやる」という強い意欲をエネルギーにしたのである。

しかし、そんな信長も最後は本能寺で明智光秀に敗れ、無念の死を遂げた。

なぜ、明智に負けたのか？ それは志を失ったからである。天下を取った後に実行すべき「天下泰平を築く」という大大大目的を忘れたのだ。そして「人間を信用しない」という攀念智をずっと引きずっていたので、肉親や側近はおろか自分すらも信用しなくなってしまうのだ。

戦国の世という時代性も手伝ったのだろうが、たとえ生死を分ける状況でなくとも、いつの時代にも攀念智は存在する。

今の世の中でも、たとえば長男が親から「会社を継がなくてもいい」と言われたとする。しかし、他の兄弟たちがその会社で一生懸命仕事をしているのを知ると、「俺っていったい何なのだろう？」と思い、そこから攀念智が生まれることもあるのだ。

なぜ、信長は大大大目的を忘れたのか？ 私は、それ自体極めて軽薄なものだったのではないかと思う。

単に意欲をかき立て、周りに恐怖心を与えるだけの目標だったのではないかと。

信長は、確かに大大目標に則って日本統一を成し遂げたかもしれないが、大戦略、つまり攀念智に押し流されたのである。だから最後に裏切られたのだ。

過去の攀念智を克服するという大戦略を達成させることは非常に大きい問題である。大大目的、大大目標がいかに優れていても、大課題を見落としてしまつては、人生の勝利者にはなれないのだ。他人の言葉を聴かなかつたから、信長は「知将」であつたかもしれないが、「名将」ではなかつたのかもしれない。

### 攀念智(はんねんち)に負けた人たち

なぜ、関ヶ原の戦いで石田三成は敗北したのだろうか？

彼は果たして、自分が天下を取ろうと真剣に思つたのか？

彼は攀念智を動機にして戦つただけで、天下を取るに備する器がなかつたのではないかと私は思う。人間の性の問題である。彼は戦略構築の口先だけで成り上がった知将的人物だから、戦闘レベルで這い上がつてきた猛将たちと合わなかつたのも当然である。

また武田勝頼も、あまりに強烈なキャラクターを持つ父親・信玄の後を継いだけれども、家臣たちは自分を低く見ていると感じ、その思いが鬱積した結果、やつてはいけけない戦いに挑んでしまった。それが「長篠の合戦」である。「父親に負けたくない」という思いが攀念智となつて失敗したのだ。

対戦相手の信長・家康連合軍は、効果的な戦術、鉄砲隊の3段構えによる連射、相手の進軍コースに杭を打つて馬のスピードを遅らせるなどして、勝率を上げた。

その結果、武田軍は敵軍と一度も刃を交えることなく敗北に終わった。

勝頼は意欲が弱く、またコンプレックスにとらわれていたせいで、大大目的を作ることができなかった。家臣たちの意見も聞かないまま、戦略もなしに戦いを挑んだのである。

ここでいう戦略とは、通常の戦闘戦略（外面戦略）と、さらに上位の戦略（内面戦略）をいう。

内面戦略は、大戦略・大大戦略・大大大戦略の3つがあり、自分の心の問題である。これらすべてがそろって始めて、戦闘戦略の作成が可能になるのだということをお忘れしないでいただきたい。

豊臣秀吉も、大大大目的を持っていなかったのだろう。だから朝鮮出兵という愚行にでたのだ。

彼は裸の王様だった。裸の王様の経営者は非常に危険である。情報の断絶、部下との断絶、目的喪失に陥ってしまふからだ。秀吉もその例に漏れず、全国統一を成し遂げたとたん何をするべきかを見失ってしまった。「貧しさから脱出したい」という大戦略（＝攀念智）だけが残り、金の茶室に代表されるような成金趣味に走ったのである。

最期には泣きながら「秀頼のことを頼む」と言い残したが、本来それは秀吉がやるべきことなのに他人まかせにしたままこの世を去った。そして結局豊臣氏は徳川氏によって滅ぼされてしまった。

### 経営者の器以上に会社は大きくならない

先述の戦国武将たちの事例を現代の会社経営者に当てはめていうならば、大大大戦略とは「どんな人生を送りたいか？」を決めることであり、大戦略は「どんな会社になりたいか？」を決めることである。

ただ単に「金を儲けたい」という一心で、技法的な戦略・戦術を構築し、戦闘に臨んでいる会社は確かに多い。そのような輩が日本企業における大半だといっても過言ではないだろう。

科学性の優秀さを求めることは確かに重要だが、ひたすら経営理論を勉強しさえすれば成功するというものではない。それを用いる人間の性格によって、その道具は活かされもするし無駄になってしまう場合もあるのだ。「鬼に金棒」と諺にも言うように、いくら優れた金棒があろうと、それを持つのが鬼（＝金棒を持つに足る者）でなければ、力は倍増されるはずもなく、発揮することもできないのである。

戦術・戦法はあくまで道具立てにすぎない。肝心なのは道具を使う者の人間性、人間としての器なのであ

る。器に入りきらない道具など、持っただけ無駄なのだ。

だからこそ、会社を大きくしたいならば、経営者自身の器を大きくすることが先決である。このことが分かっていないと、己の心の貧しさが企業体の成長を阻んでいるとも気づかず、事業に失敗した責任を周りの人間に転嫁したり、ツキや運のせいにしたりするだけなのだ。再チャレンジしようにも、敗因の正しい分析がなされていないので、二の舞になるのは必至である。

したがってまずは、自分自身の確固とした生き方（大大大戦略）を決めること。それから「どんな会社にするか、何のために経営するのか？（大大大戦略）」を明確にすべし。

しかし、「こうなれたらいい」という消極的で曖昧な願望であってはいけない。「必ずこうする」という強烈な思いを抱くことによって、人はその思い（＝夢）を実現するものである。

それとともに、「自分はこの目的を遂げるに足る人間なのか？」を常に反復模索しなければならない。そうでなければ、信長や秀吉のように目先の成功に自惚れて、己自身の欠点・弱点を見失ってしまうのである。

その次に「どの方法・手段を選択するか？（戦略・戦術）」を明らかにすること。選択肢の選び方によって、聞き入れるべき情報・知識もとるべき方法も違う。金に対する考え方や税金に対する姿勢、社員に対する態度も変わってくるのだ。

つまり、戦略を決めることによって戦術が決まるのである。戦術を模索するのは最終段階なのだ。

「小田原評定」という言葉がある。これはより高い目的が定まっていなかったばかりに、いつまでも和戦の評議を決めることができず、ずるずると滅亡に落ち込んでしまったという格好の例であろう。

反対に信長亡き後の秀吉は、とにかく自分が一番に京に到達するため、有り金・有り米すべてを使い切ってしまった。誰よりも早く京にたどり着くことを目的としていたから、蓄えを出し切ることに躊躇はなかったのである。天下を取る高い目的もなしに財産を残したところで、京に一番に到達できなければ無駄金になるからだ。

次に、会社経営に必要な「内面戦略」と「外面戦略」を簡条書きにして記載する。前者は形而上的な、目に見えず無形のものであり、本書第1巻における中心的テーマとした。後者は形而下の具体的な方法論であり、本書第2巻における中心的テーマである。

### 内面戦略（目的）

#### (1) 大大大戦略（目的）

換言すれば、生き方戦略である。今世人間として生まれた意味を見出すこと。

人生の勝利者を目指してどのような生き方をするかを決めること。

今世での勝利が、来世の幸せに通じると考えるべし。それほどまでにこの戦略は大規模なものでなければならぬ。

#### (2) 大大大戦略（目標）

どんな会社にしたいか、そのためにはどんな社長になるべきか、という決断をすること。

「信条」を持つこと。

仕事の成功者、一流の経営者になるために自分を創り変える覚悟をすること。

漠然とした「願望」を確固たる「夢」に転換させ、その夢と実現させるための「覚悟」とを一致させること。

#### (3) 大戦略（課題）

幼児体験・家庭環境において培われた痛み、怨み、恨み（攀念智）を自覚し、それらと決別すること。

常に己を振り返り、自分を映し出す鏡を持って無意識を意識化し、心の奥底にある傷（攀念智）を癒すこと。

真の大人になるためにそれをどう克服するか決意すること。この決意如何によって人間の性格が形成さ



れる。

## 外面戦略

1 戦略―外部戦略、人材育成戦略、財務戦略

会社の〈枠組み〉を決めること。

## 2 戦術

〈枠組み〉を具体化させるための実践的方法を構築すること。

## 3 戦闘

決定した戦術を実行し続けること。

現在から加算式に考えた将来の着地点と、将来から逆算式に考えた上で改めて現在から加算式に実行し行き着く将来の着地点は、決して同じではない。

目的からの展開は、人間の価値観を変化させる。経営においても、時代に合わなくなった既成概念を崩し、物事の定義を変えることは重要である。

社長の仕事とは、会社の進むべき方向を定め、その道を指し示すことに他ならない。

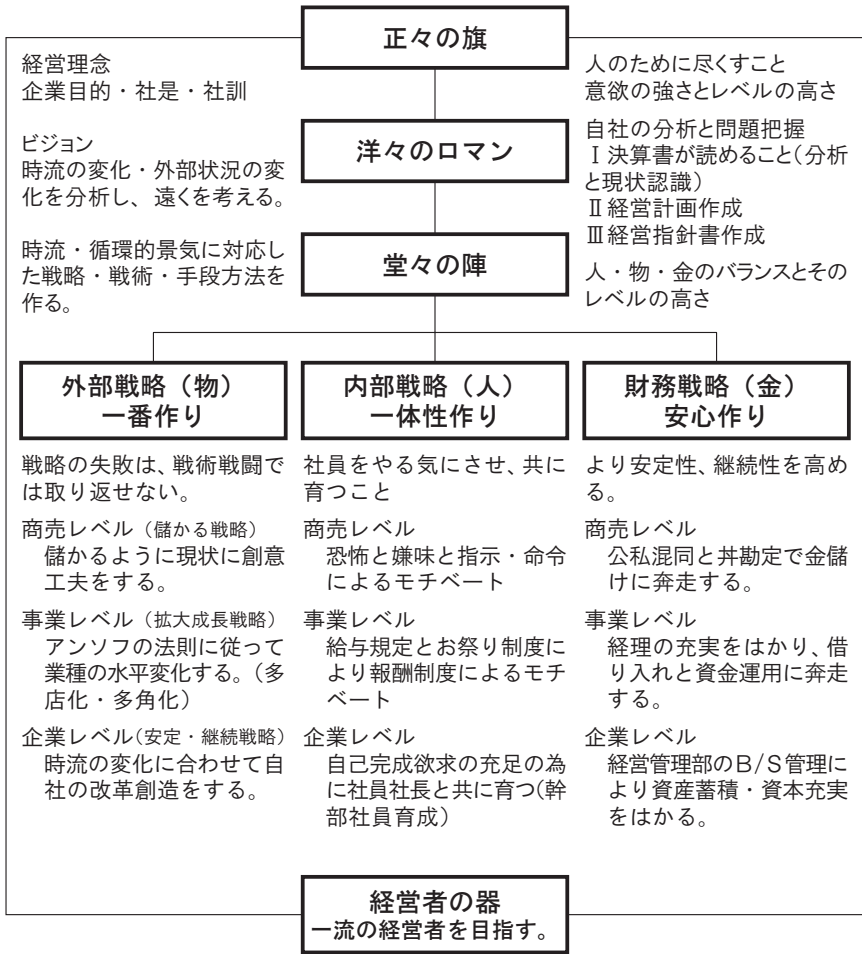
そのためには、いわゆる経営の法則・セオリー、原理原則といった「科学性」を勉強しなければならない。そして学んだ科学性を発揮するには社員を巻き込むパワーが必要である。

そのパワーの源になるのが「意欲」であり、意欲に基づいて社員を導くためには「人間性」が問題となるのだ。

いくなれば「科学性」「意欲」「人間性」を向上させることこそが、「器を大きくすること」なのである。



# 経営のノウハウと勝利者への道



会社は、経営者の器以上に大きくも良くもならない  
 体＝意欲、頭＝賢、心＝徳 人間として生まれた意味は、  
 この3つを使い切る。  
 ツキを運にまで高め、宿命にする