

1人で100人分の
成果を出す

軍師の戦略

増補
改訂版

皆木和義
Kazuyoshi Minagi

「軍師」というと、私の年代だと、黒田官兵衛、竹中半兵衛、山本勘助、諸葛孔明などが浮かんでくる。

歴史小説やNHKの大河ドラマ、あるいは、様々なテレビ番組や映画などの影響であろうか。主君、トップを参謀、No.2、補佐役として支え、すなわち、戦略・戦術に長け、調略・謀略などの「智」をもって、政治や戦いを制するのが軍師だ。

戦国時代には彼ら以外にも数多くの軍師が様々な形で活躍した。前著では、その中の代表的な十人を選んで、軍師の「戦略」という観点を根底に置きながらアプローチをした。「戦い」の戦略のみならず、人生の「戦略」、生き方の「戦略」にも言及している。増補改訂版では、新たに豊臣秀長、藤堂高虎、鍋島直茂の三人を追加させて頂いた。

戦国時代のように組織を巡る環境が流動的なきは、情勢を的確に分析して戦略を練る軍師の役割が大きかったはずだ。それはグローバル競争やビジネス戦争に直面している現在の日本企業にも当てはまると言えるだろう。まさに時代は乱世である。

他方、現代の軍師ということに目を転じてみると、すぐに思い浮かぶのは、ホンダの創

業者・本田宗一郎に対する藤沢武夫、ソニーの創業者の井深大に対する盛田昭夫であろうか。海外でいえば、たとえば、パークシャー・ハサウエイの投資の神様といわれるウォーレン・バフェットに対するチャーリー・マンガーなどもそうであろうか。

藤沢武夫は引退するまで副社長として本田宗一郎を支えた名補佐役である。また、盛田昭夫も長く井深を支え、副社長を務め、その後、社長、会長を務めた。藤沢や盛田の活躍をみると、いわば、智勇兼備の軍師であり、稀代の戦国武将といえようか。

トップが優れたリーダーであることは勿論だが、良きN0・2を持ったことが成長、成功の原動力であつたらう。大きく成長する経営者には、軍師のような立場の優秀な参謀、補佐役がいるといえるかもしれない。それは昔も今も変わらない。

ところで、私が軍師関係の本を読んで、目から鱗だったのが、『軍師・参謀』（小和田哲男著、中央公論新社）である。副題は「戦国時代の演出者たち」で、三十年以上前に読んだのだが、それ以前に思っていた軍師のイメージが一新された。「軍配者」という言葉や「軍師」という言葉が戦国時代には存在せず、江戸時代の軍記物から生じたことなど様々なことを知った。

新書ながら、軍師に関する大変優れた研究書であり、以来、私の座右の書の一つになっている。そして本書の根底をなす主要参考文献でもある。出家した僧侶がなぜ活躍できた

か、いわゆる「無縁の原理」という言葉もこの本で学んだ。

以来、折に触れ、軍師という言葉を目にするたびに研究していった。

軍師には様々なタイプがあることもこの本から教えられた。たとえば、陰陽道や修験道の影響を受けて占術や呪術をメインとするいわゆる軍配者タイプ、参謀タイプ、補佐役タイプ、内政官僚タイプ、外交官タイプ、それらの複合タイプなど様々である。

「外交感覚のない国は滅びる」

この言葉をよく口にしたのは、吉田茂元首相である。戦後の歴代首相の中で、際立った個性と存在感を放っている卓越したリーダーである。また、吉田茂元首相は「外交は命懸けということを肝に銘じて忘るるなかれ」とも述べているが、それは、本書に登場する太原雪斎や真田幸村父子、片倉景綱などを見てもわかっていただけだろう。

危機や緊急事態など問題が大きく、なればなるほど、教科書のような正解はないものだ。しかし、軍師はその状況の中で、国や軍の戦略や方向性の決定を補佐していかなければならない。

長期的展望、いわば国家百年の計に立ち、国や人民や部下を守ると同時に、正しい方向に導いていかなければならない。それは、考えられうる、より正しい方向性の答えを見い

出していかなければならないということでもある。

そのための選択肢は、最後は二者択一だ。大半の場合、一方の道は信念の道であり、もう一方の道は消極的な逃げの道である。

あらゆる情報を収集し、状況を読んだ上での、信念の道かどうか判断基準といえるだろう。その差は、心構えの差によって生じているといってもいいかもしれない。本書でも各軍師の心構えを感じて頂ければと思う。

本書は経営コンサルタントや経営者、歴史研究家として私の経験を踏まえて、軍師の知略をできる限り現代のビジネスや人生の戦略のヒントに活かせるように工夫した。各エピソードの最後には、『孫子』や『論語』など古典からの名言や、軍師の名言、現代で活躍する人の名言などを掲載した。時空を超える考え方の共通点を感じ取り、日々の生活に活かしていただけたらと思う。

本書の十三人の優れた軍師から、読者の皆様がビジネスや人生の戦略や生き方について少しでもヒントにして頂けるなら、著者として望外の喜びである。

令和八年三月

皆木和義



旧国名日本地図

戦国時代



軍師の戦略年表

1 群雄割拠の時代…知略の夜明け

1553年

【政治】 太原雪斎

今川家の分国法「今川仮名目録追加」の制作に寄与。法による領国統治の先駆けとなる。

1554年

【外交】 太原雪斎

善徳寺の会盟。今川・武田・北条の「駿甲相三国同盟」を成立させ、東国の勢力図を固定。

1555年

【合戦】 小早川隆景

厳島の戦い。村上水軍への粘り強い交渉と偽情報の流布により、圧倒的少数で陶晴賢を撃破。

1561年

【合戦】 山本勘助

第四次川中島の戦い。伝説のキツツキ戦法を立案。武田信玄の軍学「甲州流」の礎を築く。

1564年

【軍事】 竹中半兵衛

稲葉山城奪取。わずか数名で斎藤龍興の居城を占拠し、天下にその智を知らしめる。

1570年

【外交】 鍋島直茂

今山合戦。大友軍の大軍に対し、夜襲による一点突破を献策し勝利。龍造寺家の九州制覇を支える。

2 織豊時代…天下統一のグラントデザイン

1578年

【交渉】 黒田官兵衛

荒木村重の説得に赴くも幽閉。この死線を越えた経験が、後に秀吉の天下を確信させる洞察力を養う。

1582年

【戦略】 黒田官兵衛・豊臣秀長

本能寺の変。中国大返し（食料・馬の確保）を秀長が、進軍の策を官兵衛が担う最強の分業。

1580年代

【政治】 豊臣秀長

大和・紀伊・和泉を統治。寺社や大名との調整を一手に引き受け、秀吉の暴走を抑えるブレーキ役を果たす。

1584年

【外交】 本多正信

小牧・長久手の戦い。家康の懐刀として、秀吉との和睦を有利に導く。

1587年

【内政】 石田三成

九州平定後の博多復興（太閤町割り）を指揮。戦災復興のプロデューサーとしての才能を発揮。

1590年

【交渉】 片倉景綱

小田原征伐に際しては伊達政宗に豊臣秀吉方へ参陣するよう留意させ、伊達家の滅亡を回避。

1592年

【合戦】 小早川隆景

文祿の役。碧蹄館の戦いで明軍を撃退。戦場での冷静な状況判断で日本の孤立を防ぐ。

3 関ヶ原から江戸へ…秩序の再構築

1600年

【外交】直江兼続

「直江状」により徳川家康を挑発。上杉家の誇りを守ると同時に、西軍拳兵のきつかけを作る政治的火種を投下。

1600年

【戦略】本多正信

関ヶ原の戦い。全国の大名家に家康への忠誠を促す書状を送る。戦う前に勝負を決める調略の完成。

1600年

【政治】石田三成

関ヶ原で敗れるも、彼が整備した検地や石高制は、後の江戸幕府の徴税システムの基盤として引き継がれる。

1601年

【内政】直江兼続

米沢転封後、治水・新田開発・産業振興に注力。「民を富ませる」軍師の理想を形にする。

1608年

【政治】藤堂高虎

伊勢津藩に入封。自ら設計した城下町と、徳川への絶対的な忠誠心を示す政治姿勢で、外様大名の生き残りモデルを提示。

1614年

【軍事】真田幸村

大坂冬の陣。防御拠点「真田丸」を構築。兵数差を地形と心理戦で補う、戦国軍略の集大成。

1615年

【合戦】真田幸村

大坂夏の陣。茶臼山に陣を張り、家康本陣へ三度の突撃。軍師としての意地を武で示す。

1616年

【政治】本多正信

家康の死後、二代將軍・秀忠に「権力に溺れぬ統治」を遺言。江戸幕府300年の平和を維持するための法と倫理を確立。

はじめに

旧国名日本地図（戦国時代）

軍師の戦略年表

CHAPTER 1

豊臣秀長

温厚誠実な天下の名調整役

CHAPTER 2

黒田官兵衛

敵の強みを弱みに変える

CHAPTER 3

竹中半兵衛

国のためなら主君に逆らうことも厭わない

CHAPTER 4

小早川隆景

目先の利益でなく長期的な視野で考える

CHAPTER

5

直江兼統

義を重んじ率先垂範する

125

CHAPTER

6

山本勘助

不遇に負けない遅咲きの人

151

CHAPTER

7

太原雪斎

巧みな根回しと外交戦略

167

CHAPTER

8

片倉景綱

時に主君の手本となり、盾となる

185

CHAPTER

9

本多正信

出戻りでも信頼を得た、徳川一の嫌われ役

197

CHAPTER

10

石田三成

豊臣政権 NO.1 の非凡なマネジメント能力

223

C
H
A
P
T
E
R

11

真田幸村

逆境でも諦めない日本一の兵

C
H
A
P
T
E
R

12

藤堂高虎

自分を最高に活かそうとしたプロ武将

C
H
A
P
T
E
R

13

鍋島直茂

外交で国を守り抜いた「葉隠」の義将

おわりに

333

305

279

249

軍師とは、

主君を勝たせるのが仕事であり、

自らが目立つ必要はない。