

松平元康のリスクマネジメント - 意志決定のプロセス -

人間環境大学 成瀬正史

1. 目的

松平元康とその家臣団は、永禄3年(1560)5月18日の桶狭間の戦いで今川義元の討ち死という全く予期せぬ事態に遭遇した。忽然と展開してきた新局面にいかに対応していくかは、三河松平氏の存亡に係わる重大な問題であった。今川属国支配からの解放と自主独立の国家を構築する戦略は、そこに潜む危険性(リスク)を考察し、処理、解決しなければ成就できないのである。

本論文は、かれらが今川氏属国から反転し、永禄5年(1562)正月、織田氏と和睦の盟約締結にいたる意志決定(決断)のプロセスを「リスクマネジメント」- 意志決定のプロセス - 手法により科学的に分析し考察する。更にこの時の英断がいかに深謀遠慮であり、彼らの意志決定プロセスが確固たる手法であるか否かを実証することを目的とする。

2. 意志決定のプロセス

このプロセスの進捗概要は、現状を精査し、正確に把握することから始まる。次に戦略により生じるであろうリスクを調査・分析し、最適な方法を意志決定(決断)する。更に選択した戦略を実行し、その結果に起因する新しいリスクをレビュー(見直し)し処理することにより目標を達成することができたことを認識するのである。

意志決定プロセス手順:(1)リスクの特定 (2)リスクの調査・分析 (3)リスクの評価・最適手法の選択 (4)実行 (5)リスクレビュー:により科学的に明らかにした。

(1)リスクの特定:桶狭間の戦いで義元の討ち死に接し、今置かれている立場を理解し把握する。

- ・三河松平氏は、属国として今川氏支配構造に国人衆として組み込まれ、軍編成に重要な役割を担っていた。先鋒として出陣した尾張制圧戦略展開中に義元の討ち死という不測の事態に遭った。しかし、三河松平氏が継続して今川氏の体制下にて再興を期すことは、当然の成り行きであった。この時点で直ちに今川氏を見限るという戦略はなかった。

(2)リスクの調査・分析:今川氏と織田氏両面外交による領国経営戦略に存在するリスクを調査し分析する。それは、今後進むべき道(戦略)の明確化であり、家臣団の意思統一でもある。

- ・今川氏組織下の国人領主として甲い合戦を行い、自治を望むことは順当な戦略であった。しかし、現実の今川氏は、氏真の資質と家臣団の混乱によりに無策であった。織田氏は、元康とその家臣団の今川氏への不信、不安を見過ごさなかった。和睦の

勧誘は、積年の抗争に終止符を打ち、盟友として三河松平氏の自立を認めた提案であった。しかし、この和睦戦略の最大の障害は、駿府に残した元康妻子や家臣ら人質の命という大きなリスクを抱えた課題であった。三河松平氏の帰趨を決定づける戦略に、家臣団は両派が入り乱れる状況で、決して一枚板ではなかった。

(3) リスクの評価・最適手法の選択：リスクの分析結果に基づき、目的達成への最適方法を選択する。

・元康の人質放棄という大きなリスクを踏まえた不退転の意志決定により、家臣団の意思統一を図った。今川氏からの離別を決意し、織田氏との盟約を選択したのだった。資料によると、同盟相手に武田信玄も含まれていたことは意外だった。三河松平氏は弱小国家の将来を考えると、織田氏との積年の戦いによる蟠りはあれども、戦略転換はやむを得なかったと考える。

(4) 実行：選択した最適手法による領国経営方針を実行する。

・織田氏と和睦盟約を締結するに際し、少しでも有利な条件で締結することは、弱小松平氏の大きな外交戦略であった。踵を返した今川方勢力掃蕩戦の実行である。特に三河における今川氏の拠点、東条吉良氏を降服させたことは、他の三河今川氏国人衆の松平氏への従属を加速させた。

(5) リスクレビュー：実行により新たに生じたリスクをレビューし、課題を明確にし、その処理にあたる。

・織田氏との和睦成立という目的は達せられたが、リスクレビュー（再評価）するとき人質問題の解決が大きな懸案が残っていた。人質問題は、人質交換というかたちで解決した。それは三河松平氏の完全なる今川方からの別離を意味し、後顧の憂いなく今川方と対峙することができたのであった。

3. 結論： 私は今回の論文で、桶狭間の戦い後、信長との和睦交渉が成立し、宿願の自立国家構築までの戦略の経緯を、『リスクマネジメント』意志決定のプロセスによる手法にて明らかにした。その結果、視界ゼロの視点 - 無視界型という小此木啓吾氏の見解とは異なり、戦略は、独断専制でなく、家臣と協議し有視界的に意志決定（決断）をしている。冷静に今おかれている現状を特定し、考えられるリスクを洗い出し分析し、あらゆる可能性の中から選択した戦略を実行する。更に実行に伴って新たに生じたリスクを再度分析し、その処理を実行して意志決定を完全なものにしていることが、「リスクマネジメント - 意志決定プロセス」手法により解析することにより明らかになった。

このことは、元康やその家臣団が、いかに先を見通した有視界的な生き方であったことを再認識した。だからこそ、どのような苦境に陥っても軽挙妄動することなく、最もふさわしい行動の局面を見極め、単なる憶測や思いこみだけで行動しなかった。元康とその家臣団がリスクを念頭に置いて意志決定のプロセスを遂行し、遠謀深慮な英断が、この難局を打破し得たのであった。このことは将来の元康（後の家康）とその家臣団が更に強固で信頼ある結びつきへの礎となった。

最後に、私は、戦国時代のみならず、多くの戦いの経緯を「リスクマネジメント - 意

志決定のプロセス」手法を応用して解析することは、多角的に史実を捉える一つの方法と考える。

(主な参考文献)

- 1) 内閣文庫所蔵史籍叢刊：『朝野舊聞哀藁』東照宮御事績、第2巻、汲古書院、1982
- 2) 大久保彦左衛門忠教著：『三河物語 葉隠』日本思想大系26、岩波書店、1947
- 3) 桑田忠親監修：『改正三河後風土記』上巻、秋田書店、1976
- 4) 木村高敦編：『武徳編年集成』上巻、名著出版、1976
- 5) 林述斎編纂：『披抄揀金』全34巻、群書類従完成会、1997
- 5) 黒坂勝美編集：『東照宮御實紀』巻2、吉川弘文館、1964
- 6) 埴保彌己一編纂：『續群書類従』續群書類従完成會、1989
- 7) 小瀬甫庵撰：『信長記』現代思潮社、1981
- 8) 桑田忠親校注：『改訂信長公記』新人物往来社、1979
- 9) 今川氏研究会編：『駿河の今川氏』静岡谷島屋、2004
- 10) 小和田哲夫著：『今川義元』ミネヴァ書房、2004
- 11) 『リスクマネジメントガイド』ダイヤモンド社、2002
- 12) 厚生労働省：『品質リスクマネジメントに関するガイドライン』、2006
- 13) 『ファームテク ジャパン』臨時増刊号、(株)じほう、2007