

Wood tennis



# テニスと日本史

Written by kobans1978

日本史で最もおもしろく不可解な事件といえば、織田信長が家来の明智光秀に殺された「本能寺の変」です。その主君の敵討ちを羽柴秀吉が明智光秀との戦いに勝利して、その後の天下統一への第一歩となりました。

私だけではありませんが、この一連のお話には不可解な点が多く、多くの歴史学者が異論を唱えており、複数の説があるのです。

今となってはわからないことだらけで、複数の説があるのですが、その中でなぜ秀吉が光秀を主君の敵討ちとして倒したという説が教科書に載っているのかが理解できません。どれが正しい説かというのはわかりませんが、現在の教科書に載ってる内容ではないことは間違いありません。

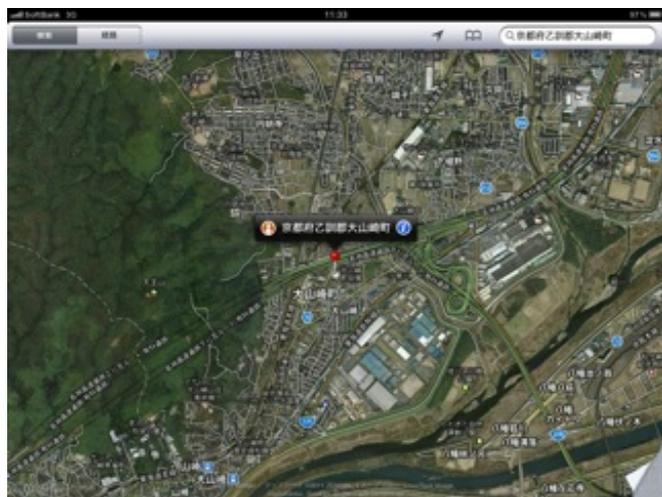
テニスの試合でもフェデラーのショットがどうだとか、ナダルのスピンのどうだとか、誰々のサーブが、誰々の作戦が・・・なんて勝敗の要素について雑誌や専門家が一般の愛好家にわかるように解説しています。同じく学校で習う日本史でも、小学生がわかるように、源義経の戦い方や、武田の騎馬隊や、織田信長の戦い方くらいは出てきます。しかし、いくら一般の方にわかるようにとはいえ、勝負の要素において根本的なことが抜け落ちているような気がするのです。

それは体力勝負であることです。

テニスでも結果をダイジェストで見たり、フルで見るといっても入場から試合をして、表彰式までの3時間くらいです。世界の大きな大会は5セットマッチです。長ければ5時間近くの戦いをするのです。例えその勝負がストレート勝ちだとしても、5セットするだけの体力が必要なのです。また、大会は勝てば続くわけですから、次の日も、もしくは1日に数試合ということもあるのです。それをプロテニス選手であれば、通年そのような生活になるのです。例えジョコビッチが強くとも、3日間、食事も睡眠もとらせずに5セットマッチをすれば、ランキングが3桁の選手でも勝てる可能性は高くなるのです。ですから、表に出る部分というのはテニスコートでプレーだけですが、そのプレーを続ける体力のためにする行動の方が圧倒的に時間を費やしているのです。それはツアー生活だけにとどまらず、それまでの過程として続けてきたことというのが大切になるのです。ですから育成ジュニアをやっている多くのスクールに対して疑問なのは、生活についてのアドバイスも親御さんに必要になるはずですが、ただ、親の顔色を伺い、なんとなく技術的に上手くするだけのテニススクールから本当のテニス選手は生まれません。

話は「本能寺の変」からの歴史に戻りますが、そういったことから考えても、今の一般的な説は間違えているのです。

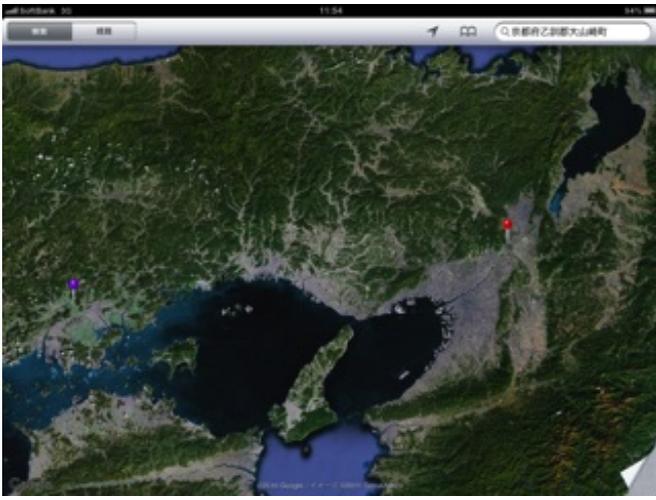
まずは地図を見てください。



ここが光秀と秀吉が戦った場所です。

地図左側にあるのが、有名な「天王山」です。この戦いでのポイントはこの天王山を先にとった方が勝ちという戦略的な観点から、現在でも野球の日本シリーズの第3戦、4戦あたりの勝負を「天王山」と読んでいます。オセロでいえば角みたいなもので、これを取れば戦いが圧倒的に有利に運べるポイントのことです。戦いにそういうポイントというか勝負所があるのはわかるのですが、秀吉と光秀の戦いは天王山を取る、取られるの前から決まっていたのではないのでしょうか。

それはもっと大きな地図で全体を見ればわかります。



紫のピンが秀吉が水攻めしていた、備中高松城です。赤ピンが天王山です。天王山の北東に位置する京都で、光秀が信長を殺したのは6月2日です。その情報を6月4日には秀吉は情報を得ていたと言われています。そこから毛利軍と和睦を結び、6月9日には姫路城を出発したとされています。そして6月13日には天王山横の合戦場である山崎に到着したことになるのです。この時系列がどう考えてもおかしいのです。最近のテレビ番組では、実際にこの「中国大返し」と言われる10日間ほどの移動が現実には可能かどうかという実験をやっているのを見ました。これを見た中学生だった私はすぐに「これじゃわからない」と思いました。それは実際の状況にできるだけ近づけようと、実際に鎧兜を身につけてなどということにはしていたのですが、実験のサンプルの人数は10名足らずなのです。秀吉は少なくとも1万人以上の兵を動かさなければならなかったのです。しかもマラソン大会みたいに京都の山崎までの競争が勝負ではありません。京都にいる1万人の兵で待ってる光秀と戦争をして勝たなければならなかったのです。つまり、この実験でもっとも現実に欠けている要素があります。それが体力です。

当時の戦争での最重要課題はこの体力にあたる「兵糧」です。

ミサイルなどの国を飛び越えて攻撃できるような武器が存在しなかった時代において、戦争での最重要課題は「兵糧」でした。数日で終わる短期決戦では、各兵士がそれぞれ自分の食べる食料を持っていましたが、それが10日以上の子供となれば、大量の兵糧を運ばねばなりません。その兵糧が足りなければ、いくら8割型勝負がついた戦いでも退却せねばならないのです。また、当時の兵のほとんどが普段は農民でした。そのため農閑期にしか戦いはできませんでした。理由は農耕期にまで戦いをすると翌年の兵糧が不足してしまうからです。そのため戦いは気

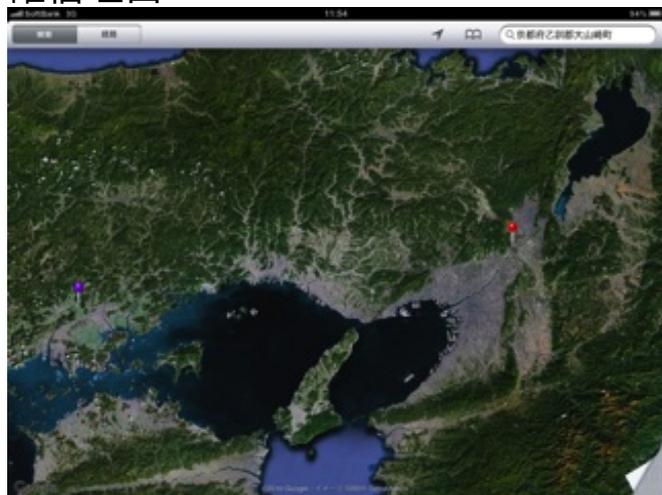
分や感情でできるものではなかったのです。翌年から数年先の計画を立てながら行動しないと戦いに勝てなかったのです。それらを担当する小荷駄奉行という兵糧の移動や調達を指揮する責任者はとても重要だったのです。そのためこの責任者には経験が豊富で頭の回転が早いかなり優秀な人物が選抜されていたそうです。

それくらい重要なことですから、戦国時代では兵糧隊を攻撃するという攻撃はタブーでもなく、常套手段でした。しかも秀吉はこの小荷駄隊の出身者で、炊き出しをするときに使う薪の調達係でした。また、光秀はそういった底辺の現場で働いた経験こそありませんが、戦略的なことについては、古代の中国の戦略や戦い方を熟知していた秀才であり、それが認められて信長の戦いではいつも主力部隊の責任者を任せれていた人物です。そう考えると、上の大きな地図を見れば、歴史の教科書に載っているのが間違いだと確信できるのです。

### 確信理由 1

光秀は6月2日に本能寺で信長を殺して、翌日の6月3日には現在の滋賀県にある坂本城に戻って援軍探しをしています。秀吉が本当に6月3日にまだ高松城攻めしていたなら、そんなにあせって援軍を探さなかったはず。

### 確信理由 2



備中高松城から大群を京都付近まで移動させるのは危険すぎるのです。今のように入道や阪神高速、名神高速道路みたいな道路はありません。当時はこの区間は細い道しかなく小荷駄隊を襲撃されやすい移動になるのです。つまり兵の数は1万以上でも、それが細い道での移動となると分断されやすくなるのです。また、当時は1万人以上が休めるような大きな宿場町もありませんから、かなり危険な行動です。これを光秀が待ち構える中、秀吉が選択するとは考えられません。そして光秀も秀吉をみすみす簡単に関西まで移動させたとも考えにくいのです。

### 確信理由 3

家康も兵を持たずに大阪の堺にいました。そして「本能寺の変」の情報を6月4日は知ったと思われ、すぐに三河に逃げています。これは光秀から逃げたのではなく、すでに摂津の国付近まできていた秀吉軍から逃げたと推測できます。この当時は信長以外に忍者などを使って全国の情報を入れていたのは秀吉と家康だけでしょうから。

### 確信理由 4

現在の説の根拠には、6月9日に秀吉は姫路城にいたという文献が数多く残っていることにあります。その数多く残っていること自体が怪しいのです。現在ではフセイン政権やカダフィ政権という独裁政権が特殊ですが、当時はどの国も、その国を治めている人の独裁政権なのです。秀吉は光秀を倒したにとどまらず、天下統一をなしとげているのですから、歴史的文献や公式文書を書き換えるくらいは簡単なことなのです。民主主義の代表的な我が国日本でさえ、検察庁がデータを改ざんしたり、60年前のアメリカとの密約が最近になってわかったりとおあるくらいですから。また、秀吉はそもそもヒーローになりたい人ですから、自分の行いを美化するために天下統一ができた最大の要素が主君を裏切ってなったとはさせないはず

以上の確信理由から、現在の教科書に載っていることは間違いだと確信できるのです。このように昔から戦いの勝因の根っこにあるのは「体力」だったのです。それは現在のあらゆる勝負事においても同じです。そしてその「体力」の難しいところは、今日、明日で解決できないところです。つまりテニスなら打点の修正や配球を変更するということはすぐにできますが、体力不足が問題だと試合当日にわかってても対処のしようがないのです。それは数年もしくは数十年を要して作り上げていかなければ手に入れないものなのです。それは会社組織も同じです。この「体力」にあたる部分は「兵糧」から「お金」や「エネルギー資源」と変わりつつあります。ですから現在でも会社は内部留保金の適正額などは経営コンサルタントにアドバイスされたり、データなどから適正額をためていたのですが、その内部留保金をどのようなときに使うのか、どこに投資するのかの判断ができなかった社長が多いのです。そのため現在のような不景気や人口減少に伴う売上げの低下が起っても対処ができてないのです。

なぜこのような判断ができないかというと、現場を知らないのです。

秀吉は薪係出身でしたし、信長や光秀は成り上がりではありませんが、直近の部下に現場をよく知っている人間をそれまでの身分関係なく配置させていましたし、重

要だと思われている御前会議は適当で、現場の人間や忍者、足軽などの末端の兵と気軽に話をしたりと、現実的な生の情報を仕入れていたのです。しかし、今うまくいっていない会社というのは、近年の行いだけが悪いのではなく、数年前から現場を知らない偉い人の集まる幹部会や役員会で重要なことを決めてしまい、知らない間に「体力」を失っていたのです。末端でも現場の意見を聞くなんて誰にでもできそうですが、そう簡単なことではありません。聞いて知りたい情報だけ聞ければいいのですが、聞きたくない情報も耳に入ります。それは前任者や現在の幹部の悪事や不正などかもしれません。そういったことにクビを突っ込みたくないのです。そういった見たくない物まで見たり、末端に会社批判をされるプライドがあるので聞けないのです。そしてそれらの事柄は長年の体力トレーニング不足から起きている自業自得なものばかりなので尚更です。つまりは日頃の体力トレーニングが大切なのです。目的を見定めて、必要な時期に必要なだけという時間と配分を考えながら、そして見やすい筋肉の大きさなどだけに着目せずに、バランスと成長性をちゃんと見ながらトレーニングをしていかなければなりません。

靴 | いこと考える前に、体力がなければ勝負には勝てないということ

これを私も肝に銘じておかなければなりません。

## ミスをするということ

---

仕事である程度任されるようになると、自分でその任された場所の損益を予測します。それらを予算という進行予定表みたいなものを作成します。会社の人事評価なんかは、その予算との比較をメインにされる場合が多いのです。そのため、自分の考課が良くなるように予算は使いもしない経費を計上したり、上乘せしたりする人が多いのです。そして、こんな予算を通してしまったら、正当な人事考課は成立しないのです。

今までも評価についての重要性を記事にしてきましたが、このように評価の基準になるものが機能していなければ、その組織は腐っていくのです。また、現在の部長や課長というような人たちの多くは、このような不純な評価を基準に出世しているので、役職だけ偉くなり、具体的な権限や責任があるにも関わらず、何もできない能無し人間が組織を動かしているので腐っているのです。ただ、本当にできる人というのもこのような予算をたてるときに経費の上乗せをします。ただし、できない人たちと違うところは、その目的なのです。

できる人たちが、見ているのは「ミスをするポイント」なのです。

人は必ずミスを行います。

できる人たちは、日々変わり続ける様々なことから見つけ出した違和感を感じられます。そこから自分を含めた組織全体の「ミスをするポイント」と、対戦相手であるライバル企業や、取引先、需要者などの「ミスをするポイント」を予測しているのです。

ではなぜ、できる人たちは「ミスをするポイント」を見抜け、予測をして、予算計上などにも考慮をするのでしょうか。

それは挑戦者だからです。

人は必ずミスを行いますが、何もしなければミスする確率は限りなくゼロに近いのです。しかし、何か挑戦というような、今まで誰も踏み入れたことのないところへ進むときには必ずミスがでるのです。それを、できる人たちというのは幼い頃から繰り返しているのです。計画なんていうのが成立するのは、それまでに前例があるからです。挑戦というのは計画が立たないものなのです。逆に何かに挑戦して行く中で、ミスが出ないということは不自然であり、その後大きな落とし穴があっ

たり、実は挑戦したい目的がずれていたりするのです。

私が現在、多くの組織やチームでの評価がおかしく不純であると思っているのは、この挑戦を評価していない評価制度に問題があるのです。それはミスをすれば評価が低くなり、ミスをしなければ評価が高くなるようにできているからです。

私も仕事で、上長から「〇〇をどうにかしてほしい」とか「〇〇を再生してほしい」なんて頼まれることがあるのですが、それを頼まれるということは、その組織内にそれを解決できる人がいないから頼まれるのです。しかし、上長が具体的に何もできない、もしくは挑戦したができなかったから頼まれているのに、私の給与はその上長より低いのです。

今現在起きてる大きな問題の多くは、すぐに解決すると思っています。

その答えは簡単です。

それは、現在の偉い人たちがやらないなら追放、できなかったら降格すればいいのです。

ただそれだけのことですが、それができない組織というのが日本には多いようです。それらのできない人たちの地位や報酬や権限を残しつつ、何かをしようとするからできないのです。失敗しても全てが終わるわけではありません。また再度挑戦できる仕組みにしておけばいいだけなのです。

このような仕組みにするだけで、組織の人間にはあることが芽生えます。

それは「真剣」ということです。

現在の仕組みは、この真剣さを失わせるようになっていきます。

私が組織として、もっとも優れていると思っているのが「新撰組」です。その組織を現実に動かしていたのは局長の近藤勇ではなく、この人です。



新撰組副長の土方歳三です。

この人に関して書かれた本ではこれが最もおもしろいです。

この作者の司馬遼太郎は新撰組と土方歳三についてこんな文を残しています。

日本人の組織といえば、たとえばあのころ藩というものがあつた。しかしこれは多分に養人組織で、ある目的にむかって研ぎすまされたような機能性を持つというような組織ではない。むしろこの藩という組織が、日本人の組織感覚を鈍感にさせていたところさえあつた。

(中略)

そういう時代の末期に、突如新撰組という鋭い機能性を持った組織が出現するのである。しかも組織をつねに鋭利にしておくためにつねに内部静粛を繰り返していた。日本史におけるこういう組織と感覚の出現という点からみれば、新撰組は十分文化史的な研究テーマになりうるように思われる。

一時期、新撰組を調べていたところ、この点がどうもよくわからなかった。

近藤勇が首領になってからの新撰組は、まず局長という最高職がある。これは最高の命令権を持っていても一面統率上、象徴的性格もあり、実際の指揮は副長の土方歳三がやる。その副長には副長助勤という数人の将校がついている。ヨーロッパの近代軍隊における中隊の組織に似ている。副長が中隊長であるとすれば、副長助勤は中隊付将校に相当する。中隊付将校というのは中隊長を補佐する一面、それぞれ小隊長として小隊の下士官兵をひきいているのだが、副長助勤もまたそれぞれの小隊を持っているのである。

いったい、こういう組織はどこから学んだのであろう。

このような問題提起から追求がはじまり、土方歳三が生まれた日野市石田の「石田散薬」にたどり着いています。

刈る者、運ぶ者、干す者、黒焼きのための作業をする者、薬研ですりおろす者、など作業別に人間を区別し、組織を作り上げ、効率よく動かしていく。その総指揮を土方歳三は十三、四のころからやらされていたという。それを聞いたとき、これが新撰組という機能体の原型ではあるまいかと思った。少なくとも、こういう体験が、土方歳三の組織感覚を育てたであろうし、そういう点で他の武家育ちの者とは違ったなにかを持っていたに違いないと思った。

組織を機能させるという面で、この新撰組はとても参考になります。当時では最先端の情報収集技術を持っていたことや、組織を運営させいくための資金繰りや、訓練や演習などの方法などという計算高い組織運営と、「土道に背くまじきこと」という、たった一つの隊律しかなかったというシンプルさは興味をそそる組織です。

そんな組織形態の中で、もっとも組織を鋭利な機能体にしていたのは「死番」という制度です。この制度は象徴的存在である局長以外全員が回ってくる日替わりローテーションでした。これは新撰組の任務というものが、幕府ではできない危険な仕事であったことを物語っています。つまり勤皇派の集合場所に切り込む際に先人を勤めることで、最も戦死する確率が高い役だったのです。

「自分はいつ死ぬかわからない」

これほど、緊張感を持てる精神状態というものはありません。

現代ではこの「命」までも引き換えにする必要はありません。ただ、何もしなくても、挑戦しなくとも、できなくとも安全が保証されてしまったのでは組織は機能しません。そのうえ安全を保障されているのは全員ではなく、具体的に組織を動か

す権限を持った役職にいてできない人たちなのです。

本当の創造性やイノベーションといったものは、精神状態に緊張感と危機感がなければ生まれません。

それは組織だけでなく、個々の人間の中でも同じです。その人間的な不完全から生まれた緊張感と危機感から素晴らしいパフォーマンス能力を発揮した天才といわれる人たちがいます。

□

囲碁の藤沢秀行と将棋の小池重明です。

この二人の共通点は大きく三つあります。

- 1、定跡を深く理解している
- 2、ミスを誘って勝つ
- 3、人間として大きな欠陥がある

定跡といわれるセオリーのような攻め方の基本を深く解釈しています。この二人の攻め方は常識では考えられないというような破天荒なものだと思われていますが、実際はそうではありません。囲碁や将棋の本になら当たり前のよう書かれていることしかしていません。それなになぜその戦いが特殊なものになるかという、対戦相手が定跡ではない手を打ってしまうから特殊なのです。普段なら普通にできることをさせないのが彼らの戦い方だったのです。そのような戦いに持ち込むためには様々な方法があったのですが、簡単に説明すると自分の不完全さという餌をまいて、相手の不完全を引き出しミスを誘うのです。それは一歩間違うと大やけどをする手であり、常にギリギリの精神的な戦いに持ち込むのです。そしてこれらの能力というのは、練習だけで養えるものではなく、その人間の不完全さから生まれてくるものなのです。

この不完全ということが、大きな力やアイデア、高度な技術を生み出します。そのため、偉大な功績を残した人というのは、人間として大きな欠陥があるのです。

一人の人間として、功績が残せる人というのは多くはいません。恐らくはこのブログを読んでいただいているあなたも、当然私もそんな偉大な人間には間違いなくならないでしょう。だからなおさら組織という人間と人間が同じ目的に向かって行うことの方が重要なのです。そんな組織を目的の遂行のために機能させていくには、組織としての不完全さが必要なのです。

つまり、ミスということが自然発生する挑戦ができる環境と仕組みが必要になってくるのです。それが今では逆で、完全さを求められ、ミスをしないことばかりに一生懸命で、挑戦する人間を罰する組織が多いのです。ミスをしない仕事を厳選して、ミスした人間を罰し、本当の負けの怖さを知らない上司の下で部下がどんな仕事をするのかを想像すれば容易なことです。最新の機械を導入しても、ヘッドハンティングで優秀な人材を確保しても、良くなる原因はそこにあるのです。

テニスというスポーツも同じようなことが言えると思います。そしてこれがテニスの最もおもしろいところだと思っています。

## テニスはミスのスポーツです

この言葉が成立するには、ある前提条件が必要です。

それはお互いに真剣だからです。

そしてお互いに不完全だからです。

ミスをするということを、もう少し真剣に考えれば組織もテニスももっと有意義なものになると考えています。