

信玄の治水と人事管理・武田信玄

作家 童門冬二

治水は治国

古い言葉に、
「水を治める（治水）は国を治める（治国）に通ずる」

というのがある。この言葉を自分の政策とし、実際に領国において実行したのが戦国時代の名将武田信玄だ。現在も山梨県に残る“信玄堤”を見ると、そのことがよくわかる。

「水を治めているのではなく、人間を治めているのではないか」という思いが湧いてくる。この辺を流れる、たとえば御勅使（みだい）川や、釜無川などの治め方にそのことがよく表れている。かれの工法はざっと見ると次のようになる。

信玄の治水法

- 急流の速度を落とすために、川の中に将棋型の岩を置く。つまり、頭部が尖がった将棋の駒に似た岩を置くのだ。これを流れに向けて置くと、急流が二つに裂かれる。スピードも落ちる
- 次に地域の大きな崖（ここでは赤岩と呼ばれている）に向けて流れを激突させる。流れは、さらにスピードを落とす
- さすがの急流も勢いを失って穏やかにおとなしく流れ始める。これで信玄の第一段階の目的は達せられる
- そこで、穏やかな流れになった川を護り、同時に洪水を防ぐために信玄は堤防を築く。これが信玄堤だ
- 堤防の力を強くするために、堤には根の強い

植物を沢山植える

しかし、かれはさらに工夫する。

- たとえば、山梨市近辺で見られる川には、“霞堤”と呼ばれる、雁行状の装置がされている
 - この雁行状の装置は、本流の水がたっぷりある時は、その余りが流れ込む。雁行状の堤はこれを蓄える
 - 夏期には本流の水量が減る。すると、雁行状の堤は蓄えていた水を本流に注ぐ。これによって、その川の水量が常に一定量を確保できる
- わたしは地元の人々の説明を聞いていて、呆れるほど感嘆した。そして、
（これは単に武田信玄が、治水の工法に長けていただけではない。人間になぞらえてもそのまま当てはめられるような、深い造詣に基づいている）と感じた。そして、
（歴史を現代に活用するというのはいかにもこういうことかも知れない）と思った。

水を部下にあてはめる

では、信玄の治水工法を現代に当て嵌めるとどういうことになるのか。わたしはこれを信玄の有名な、

「人は城 人は石垣 人は堀」という言葉に当てはめた。普通はこの言葉は、

「信玄は非常に愛情深いリーダーだったので、部下を全て城や石垣や堀に見立てて、愛情を注いで指導した」と言われる。わたしはそんな甘い解釈

には同調できない。というのは、信玄の治めた山梨県は`甲斐の国`と呼ばれた。昔はこの解釈を、「山峡(やまかい)の国」とした。つまり、峡谷の多い国であって、それだけ平地が少ない。ということは、米のできる田が少ないということだ。勢い、領民の生活は貧しい。そこで信玄は、いろいろな国土開発を行なって、領民の生活を豊かにすることに力を注いだ。名将と言われる所以だ。だから「人は城」という言葉は、クールで厳しい意味を持っている。

人は城の真義

それは、
「おれの部下は、常におれの分身だと思って責務を果たしてほしい。すなわち、部下の一人ひとは城であり石垣であり堀なのだ。それはおれの行わなければいけない責務の一端(欠片)を、仕事に感じてほしいということだ。部下たちは全ておれの一次片であり、自分の仕事についてはおれと同じ責任を持っていると思え」ということである。わたしだけの解釈かも知れないが、わたしはそのくらいの厳しさがなければ、到底生産性の低い領国を預かった責任者として、その責務を果たすことはできなかったと思っている。かれの名将たる所以は、部下に気持ちよく仕事をさせるためのリーダーシップの一つなのである。だから、前に書いた川を治める工法についても、信玄は部下を工事に従事させる。その時、こんなことを言ったのではなからうか。

「最初に、圭角によって二つに裂かれた川は、おまえだぞ」

と部下に告げる。部下は驚く。

(おれが川なのか)と疑う。しかし、圭角を置いて川の流れが二つに裂かれるのを見ているうちに、その部下も察知する。

(なるほど。今の俺は、二つに裂かれなければ始末に負えない勢いを持っている。信玄公はそれを例えにして、おれを指導しているのだ)

こういう部下は賢い。そのことを話すと、信玄はにっこり頷く。

「よく気がついた。それだけで、おまえはもう立派な大将になれる」部下も嬉しくて笑い返す。

赤岩に激突される急流を指差して信玄はまた違う部下に告げる。

「あの赤岩に頭をぶつけた川はおまえだ」

名指しを受けた部下は眉を潜めて信玄を凝視する。

(なんで、おれが岩にぶつけられる急流なのだ?)と不快になる。しかし、ぶつけられ続ける急流を見ていると、次第に悟る。

(信玄公のおっしゃるとおりだ。おれは猪突ばかりしていて、人の言うことを聞かない。信玄公はそれを諫めていらっしゃるのだ)

悟った部下は、

「わかりました。今の私はたしかに赤岩にぶつけられる川の流れです。反省します」

と告げる。信玄は嬉しそうに頷く。

「ありがとう。よく理解してくれた」

穏やかに流れる川は、根の強い植物に鍛えられて川を護っている。信玄はある部下に告げる。

「おまえは穏やかな性格で、みんなに愛されている。この川も同じだ。沿岸に住む住民たちは、川を愛し護るために根の強い植物を植えて愛している。おまえも、周囲から愛されていることを忘れるな。決しておまえひとりの力で今のお前があるわけではない」と諭す。穏やかに流れる川のような性格を持つ部下は、それだけに信玄の言葉を百パーセント理解する。そして、

「分かっております。わたくしが今日あるのは決してわたくし一人の力ではありません。御館をはじめ、先輩や同輩たちの支えによって今があることを、心の底から感謝しております」

と応ずる。信玄は満足する。これは、わたしの勝手な空想だが、信玄のようないわゆる“人づかいの名人”は、単に治水工法を一つの工事として実行していたのではなからう。あらゆる機会を利用して、

「部下を鍛える」ということを念頭に置いていたと思う。