【戦国の歴史に学ぶ】

関ヶ原の三成の誤算に見る組織経営

弁護士
和田　恵

1 天才・石田三成

近江坂田郡石田村に住む地侍の二男として生まれ、10代のはじめのころ、鷹狩りに訪れた豊臣秀吉に、その非凡な才覚を見いだされた。その様子は「三献の茶」のエピソードとして伝えられている。

三成は、秀吉の期待に応え、その能力を存分に発揮する。秀吉が全国を支配するために行った政策として、太閤検地、刀狩令、惣無事令、人掃令などが挙げられるが、三成なくしては、その実現はあり得無かったともいわれている。秀吉の朝鮮出兵時には、秀吉から、最も数学的頭脳を要する渡海運輸の主幹を任せられ、20万人もの兵、さらには馬、兵糧、馬糧、硝薬、弾丸、矢などの輸送を滞りなく遂行し、秀吉亡き後は、全部隊を無事撤退させるという偉業を成し遂げた。その他、葦の運上（税金）や淀川堤の決壊の阻止など、三成の卓越した行政感覚を示すエピソードは枚挙に暇ない。

軍事面については、秀吉天下人への第一歩となった賤ヶ岳の戦いで、加藤清正や福島正則など「七本槍」に次ぐ武功を立てているものの、戦場を駈けまわる駈け退き上手とまではいえなかった。三成は、この欠点を、三成には「過ぎたるもの」といわれた名将・島左近を、当時の知行（4万石）の約半分を与え召し抱えることによって補おうとした。このような大胆な奇想をする三成を、秀吉は愛した。

2 へいくわい者（横柄者）・三成

秀吉の政権下、三成は「出頭第一の仁」と呼ばれた。「出頭人」とは、君主の傍に合って政務に参与する者をいう。

顕著な武功のない三成が重用されることに、同じく子飼いの武将であった福島正則ら「武断派」は不満を募らせており、朝鮮出兵の功績が認められないのは三成の讒言のせいであると敵愾心を抱くようになった。

秀吉は、一代で天下人の座に上り詰めたため、その家臣は子飼いであったり、利益誘導により取り込んだものであったりと歴史は浅く、統制が取れていなかった。三成は、そのような者達に規律を守らせるため、嫌われ役を務めざるを得なかったのである。三成は、これを太閤殿下のための当然の執務と考えており、取り繕うということはしなかった。また、嫌な相手には、仮令それが格上であったとしても、その感情を押し隠すことはしなかった。まさに「へいくわい者」であった。

その一方で、三成の実直な性質に惚れ、堅い絆で結ばれた者たちもいた。大谷吉継、島左近、直江謙続がそれである。大谷吉継はかつて秀吉に、「大軍の采配を任せてみたい。」と言わしめたほどの戦上手であったが、後年、大病を患っていた。ある日、秀吉の茶会にて、吉継が、皆で回し飲みをする茶碗に膿を落としてしまったとき、後の諸大名は飲むふりをして次に回したが、三成は躊躇なく、それを飲み切ったという。

信頼する相手にはとことん尽くす、それは豊臣家への忠誠にも表れている。

三成は、義の人であった。徳川氏は、豊臣家から権力を奪ったことを正当化しようとして、三成を奸人とし続けたが、水戸光圀は、その言行録「桃源遺事」において、三成のことを「忠義を極めた者」と認めている。

3 勝敗を分けたもの

1598年、絶対的権力者であった秀吉が死去すると、程なく、徳川家康は、秀吉が遺命により禁じていた諸大名への「婚姻斡旋」や「知行の授与」などを独断で行うようになった。翌年、家康の抑えとなっていた前田利家が死去すると、豊臣家の「武断派」による三成暗殺未遂事件が起こり、三成は謹慎処分となり失脚した。益々、権力を強めた家康は、利家の後を継いだ利長に、家康の暗殺を企んだと言いがかりをつけ、討伐の準備を進め、服従させ、更には、年賀の挨拶を断った上杉景勝に謀反の気配ありとして、大軍を率いて討伐のため出陣した。

三成は、豊臣家のため、家康を打倒するのは今しかないと考え、豊臣五大老の前田家、僧侶のまま家臣となった安国寺恵瓊らとともに計画を立て、家康への糾弾書である「内府（家康）ちかひ（違い）の条々」を発し、諸国大名に終結を呼び掛けた。

これにより毛利輝元を総大将に掲げた西軍に終結した兵力は8万2000石、対する家康率いる東軍は7万4000石。西軍は、有意な土地に陣を敷いており、陣の形からすれば、西軍が圧倒的に優位であった。現に、開戦当初は島左近らの活躍により西軍が押しており、家康が歯噛みし悔しがったと言われている。

しかしながら、西軍は負けた。何故か。

三成は、「太閤殿下の御恩」を受けた者は、西軍につくと信じ切っていたが、いわゆる「小山評定」において、秀吉の子飼いとして誰よりも西軍に味方するはずの福島正則が、率先して東軍につくことを明言したことにより、諸侯は東軍へと流れた。これにより、「豊臣」対「徳川」の争いではなく豊臣遺臣間における「三成」対「反三成」の争いとなってしまった。大義名分が曖昧な中、西軍の士気は低く、また家康の細やかな働きかけにより、その兵力の約3分の1は、勝ち馬に乗ろうとする日和見の方策をとることになった。このような状態で、一時は秀吉の養子にまでなった小早川秀秋の寝返りが決定打となり、これに呼応した裏切りが相次ぐこととなったのである。

14万4000石に過ぎない三成が、250万石もの国力をもつ家康と対等に戦うだけの兵力を集めたことは快挙としかいいようがない。三成は、トップを信奉する「中間管理職」としては、極めて優秀であった。しかし、トップとして組織を有意に機能させるには、人心の掌握に重きを置くべきであったのであろう。

＊史実は諸説があります。本文とは異なる説もありますのでご了承ください。
＊イラストはイメージです。
＊参考文献「関ヶ原」司馬遼太郎、「近江が生んだ知将石田三成」太田浩司

弁護士
和田　恵氏

PROFILE
ワダ　メグミ
浦田益之法律事務所所長
税理士法人TACT高井法博会計事務所と共同して「きずな（遺言・相続・事業承継）支援センター」を立ち上げ、承継の支援を行っている。

ぎふ専研［岐阜商工会議所専門家研究会］
当研究会は岐阜商工会議所に登録している各専門家25名が研鑽を重ね、企業や事業支援の実践に役立てることを目的としています。
主な活動は、企業経営に関する法律、税務、財務、販売、事業承継、ITなどの事例を通して各専門分野からの意見や提言を行い、企業最適化を図ることです。