【戦国の歴史に学ぶ】

戦国一の出世頭の秀吉と巧みな戦略

弁護士 飯沼敦朗

1 信長の後継者となるまでの秀吉

信長亡き後、その実質的な承継者となったのは秀吉であったが、承継者の地位を確定的にする賤ケ岳の戦いに勝利したのは、秀吉が46歳のときだったと伝えられている。

その後、48歳のときに関白、50歳のときに太政大臣に任ぜられ、53歳のとき、小田原の役により北条氏を滅ぼしたことで敵対者がなくなり、秀吉は天下統一を果たし「天下人」となった。

秀吉は、17歳のときに信長に仕えるようになったといわれているので、29年かけて信長の実質的承継者となり、その後はたったの7年で、天下人に登りつめたことになる。

信長は、兵農分離と合理的な人材抜擢により、配下の武将に戦功を競わせて支配地域を拡大していったが、支配地域の領域経営そのものは、基本的には、領域を割り当てられた各諸将が司っており、信長は、戦国大名の「総覧者」という様相を呈していた。

支配領域の拡大に合わせて、関東・北陸・中国・四国・近畿の各方面を担当する武将を配置するという組織編制を図っていた点では、他の戦国大名から突出し始めていたが、あくまで軍事部門を中心とする組織編制であった。

現代でいえば、営業を急激に拡大させている成長企業が、管理部門については整備が追い付いていない（管理部門にヒトもモノもない）状況にも似ている。

信長の配下の時代の秀吉は、貧農の出自ながら知恵を凝らして戦功を重ねて城持大名に成り上がった（抜擢された）「武将」であったが、領域経営の面では、特に想起されるような事跡はないといってよい。

むしろ、抜擢されたとはいっても「成り上がり者」として冷笑され、譜代の家来もなく配下の人材に苦労している「武将」だったと考えられる。（竹中半兵衛や黒田官兵衛といった軍師に恵まれたのが、秀吉の非凡さを示している）

2 領域経営にみる「天下人」化

明智光秀を討った後の秀吉は、賤ケ岳の戦いや小田原の役を勝ち抜いて天下人となったが、そのような武功よりも、石高制をもととする検地（支配領域の米の収穫高の調査）の実施、惣無事令（大名同士の死闘の禁止）・喧嘩停止令（農民等の武力行使の禁止）・刀狩令（兵農分離の徹底化）等による紛争の抑止・治安政策、身分統制令・人掃令（支配地域の領民、侍の身分の固定化による農業生産人口の確保）等による経済生産能力の確保といった、日本全国を支配するための政策を次々と実施していった事跡が想起される。

戦国大名の軍事的能力以外の事跡といえば、領域経営のための法令（今川仮名目録などの家令）が語られることが殆どであるのに比べ、秀吉が出した各種法令は、戦国時代から天下泰平の時代へと社会システムを変革させる革新的な施策の数々であり、それまでの戦国大名の発想からは突き抜けていた。

見方を変えれば、秀吉は、信長配下の「武将」だった時期と、天下の「総覧者」となった時期とで、自身の地位・立場をめぐる環境の変化に迅速に対応していったといえる。

3 「天下人」化を支えた配下の人々

秀吉の前半生（山崎の戦いまで）を支えた家来たちと、後半生を支えた家来・組織を考えてみると、まるで顔ぶれが異なっている。

前半生の時代に名前が思いつくのは、竹中半兵衛、蜂須賀小六、黒田官兵衛といったところである。

天下人となった後の豊臣政権下になると、戦国大名や信長配下期の同僚であった、徳川・毛利・上杉・前田・宇喜多・蒲生・池田等の名前が浮かぶが、そのほかにも、子飼いの家来衆が登場してくる。

子飼いの家来から身を起こした、加藤清正・福島正則・石田三成・片桐且元・脇坂安治等が、「天下人」を支える組織を形成していくことになったが、秀吉は、「武将」から「総覧者」へと立場・地位が変化していったのに合わせて、活用する人材を変え、豊臣政権の支配体制を確立したといえる。

しかし、この子飼いの面々（豊臣恩顧の家来衆）も、ほどなく、槍働き（番方）する面々（武断派）と行財政（勘定方）を得意とする面々（文治派）との間で確執が生じていくことになった。

秀吉の事跡を眺めると、極めて短期間の間に急変した環境に対応して、施策を考案し人材を巧みに活用しており、柔軟な対応力を示した稀有の存在であった。

＊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。

弁護士
飯沼敦朗 氏

PROFILE
いちい法律事務所主宰
旧三井信託銀行にて12年間勤務（企業向融資業務・株主総会等会社法関連業務を担当）。いちい法律事務所開設後は、中小企業支援に関係する民事・商事・家事分野に注力している。

環境の変化への対応力は…

一、扱うモノの変化・変更
二、モノを扱うヒトの変化・変更
三、遅かれ早かれ程度の差はあれ
　　環境は変化するもの

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。