



中小企業診断士、特定社会保険労務士

大塚教晃

【戦国の歴史に学ぶ】

徳川家康の
人財戦略に学ぶ

～最後に勝つ者のチエ～

1 人こそ宝(人財)

企業が経営に使える資源としての「ヒト、モノ、カネ、チエ、……」の中でヒト(人)が必ず最初に挙げられます。「人の大切さ」は昔から認識されてきました。武田信玄の「人は城、人は石垣、人は堀、情けは味方、仇は敵なり」は有名ですね。これが分かっていても実際には、人の使い方により、成功し長続きもする場合もあるが、その逆もあります。ここで、戦国時代の最後の勝者である徳川家康の人(家臣)の使い方を織田信長、豊臣秀吉と対比して考えてみましょう。

2 織田、豊臣から徳川へ

尾張の守護代の子として生まれた織田信長は、桶狭間の戦いを皮切りに中部、近畿地域と当時の日本の中心部を平定して天下布武が見えるところまで来た時、「本能寺の変」で家臣の明智光秀に急襲され、織田家は崩壊してしまいました。その後、羽柴(後に豊臣)秀吉が柴田勝家などの織田家内の闘争に勝ち、徳川、毛利、島津などを臣従させ、北条を倒して、天下統一を果たしました。しかし、秀吉の死後、家臣団の文治派

と武断派の対立を利用した徳川家康により、関ヶ原の戦い、大阪冬・夏の陣で豊臣家は滅亡しました。最後に、家康が勝ち、徳川家による支配が2百数十年続いたことは御存じの通りです。

3 人(家臣)の使い方

織田信長、豊臣秀吉、徳川家康の3人とも、或る意味では大成功者ですが、最後が大きく異なりました。この大きな要因のひとつが人(家臣)の使い方の違いと考えられます。この3人の言動の特徴について、「ホトトギス鳴かぬなら、殺してしまえ(信長)、鳴かせてみせる(秀吉)、鳴くまで待とう(家康)」という表現があります。

織田信長は、柴田勝家等古くからの家臣や木下藤吉郎(後の豊臣秀吉)等人材抜擢した家臣に戦功を競わせて急速に支配地域を拡大しましたが、過去の過ちや無能を理由に林秀貞、佐久間信盛などを追放したりして、家臣から畏怖される絶対君主的存在でした。軍師やブレーンをそばに置かず、自分で全て決めていたそうです。時代の変革者であったが、恨みや怖れを持たれたことが本能寺の変の原因とも言われています。

次の豊臣秀吉は、百姓の出で元々

の家臣がいなかったので人材には苦労しています。加藤清正、福島正則、石田三成など子飼いの家来衆を育成して登用しました。また、竹中半兵衛、黒田官兵衛という軍師に軍政の指導を受けていました。ただ、後継者秀次を自刃に追いつめたり、家臣団に武断派(槍劔き)・文治派(行財政)を生じさせ、内部に亀裂が出来、後の豊臣家瓦解の要因を作っていました。

一方、徳川家康は岡崎城主の子に生まれましたが、6歳で人質となり今川家で幼年期を過ごしました。桶狭間の戦いを機に18歳で岡崎城に復帰して信長と連携、秀吉に臣従、最後に天下を取る訳です。家康には酒井、大久保、本多、阿部、石川など父祖の代からの譜代の家臣が多くいました。また、有能な者を積極的に召し抱えました。後に徳川四天王と言われる酒井忠次、本多忠勝、榊原康正、井伊直政(NHK大河ドラマ「おんな城主 直虎」の虎松)の内、榊原と井伊は元々の譜代ではありません。その後家康は、滅亡した今川家、武田家、北条家の旧家臣や金地院崇伝、僧天海、伊賀忍者服部半蔵など多様な人材を迎え入れています。大事なことは家臣の意見を聞いたうえで、自分で決定しています。よく、家康は狡猾な狸イメージで見られま

すが、本当は短気で困った時は指の爪を噛む癖があったそうです。人質時代の苦勞などで忍耐強く我慢ができるようになったのだと考えられます。従って、家臣を追いつめたり追放したりした事例はほとんど見つかりません。第2代目將軍秀忠が与えた知行(領地)に不満な旗本がその知行の宛行状を投げ返した時、無礼討ちの衝動を抑えて家康に伺いを立てたところ、「將軍にも直言出来る剛直の士を抱えていることは徳川家の強みである。そして問題を家康に相談してから決定しようとした態度も嬉しい」と家康が述べたというエピソードがあります。没落した今川氏真を高家今川家500石、織田信雄をお伽衆として晩年まで庇護する律儀で誠実な人柄でもあったようです。

4 家康に学ぶ人の使い方

このように、3人とも家臣を有効に活用していますが、それぞれの時代、生い立ち、統治期間の長さ(信長31年、秀吉25年で家臣は1代目が多く、家康67年と長く家臣は2代目、3代目もいる)により、そのやり方が異ならざるを得なかったことでしよう。しかし、その少しの違いが最後の結果に大きな違いとして表れたと考えられます。この3人の対比か

ら、家康が成功した「人(家臣)の使い方」のポイントは次の通りで、これが「最後に勝つ者のチエ」と言えるのではないのでしょうか。

人の使い方のポイント

- 一、 下の者の意見を聞く
- 二、 忍耐強く使う
- 三、 相手を追いつめない

*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。

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。

中小企業診断士、
特定社会保険労務士
大塚教晃氏

PROFILE

オオツカ ミチアキ
(株)東海 アソシア 代表取締役、
大家社会保険労務士事務所 所長
幅広い経験と新しい経営および
労務管理の理論を武器に伴走型
支援により高い成果をあげている。

