

# 関ヶ原の戦いや佐土原藩お家騒動等の原因分析に係るリスクマネージメント

佐土原歴史資料館  
学習指導員 志賀 真

研究成果の概要:本研究は、失敗学の考え方を取り入れたリスクマネージメント論のひとつである。関ヶ原の戦いや佐土原藩並びに他藩のお家騒動の原因を調査研究すると、原因の一つとして、リーダーや取り巻きのコミュニケーションスキルが不十分だったことがわかった。また、その背後には少なからず「事なかれ主義」「自分さえよければよい」という企業文化ならぬ藩、お国文化の土壤が根付いていた。原因やその背後にあるものを明らかにするとともにコミュニケーションスキルを高める必要性を提言する。

## 1. 研究の背景

事故や事件が発生するとこれまで当事者の不注意や能力不足として捉えその責任追及に急であって、冷静に組織のどこに欠陥があったのかを検討する姿勢が取れなかった。すなわちエラーの背後要因を探求するという発想をとれなかった。本人を处罚し、損害を補償して一件落着させてきた。そして再び同様なパターンを繰り返してきたのではないだろうか。関ヶ原の戦いや江戸期のお家騒動の失敗原因を調べることは、組織や藩の背後にある誘因までも推し量ることができ、同様なエラーを防ぐことにつながる。

## 2. 研究目的

(1) 失敗には原因がある。だからといって、同じ原因であれば必ずしも同じ結果になるとは限らないのではないか。その背後にあるものにも視点を当てながら、組織の失敗とは何か。関ヶ原の戦いや佐土原藩をはじめとした江戸期のお家騒動の原因を洗い出すことで、本質的な失敗の原因を明らかにする。

(2) 失敗の原因は10に分類できる。(図解雑学失敗学) 図1のように合戦や騒動の原因を失敗学的に追究することで、原因を特定し、一般化し将来に生かす。

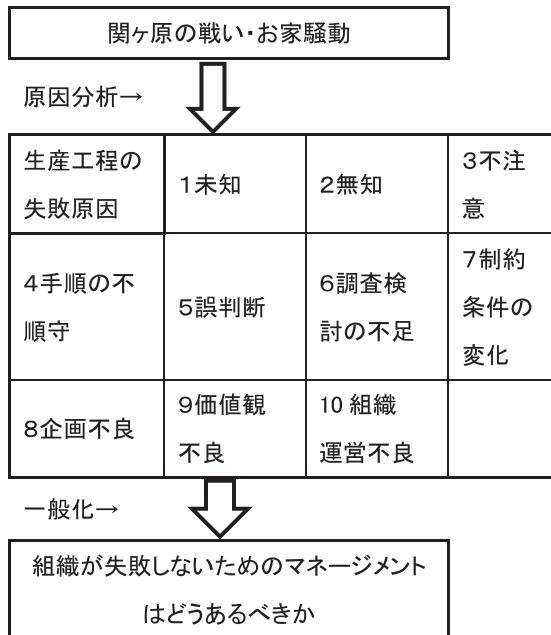


図1 原因の分類

## 3. 研究の方法

(1) 当館の古文書や文献、そして県・市立図書館での文献を活用して文献研究を進める。

(2) 古戦場及び現地の資料館を訪ねるなどフィールドワークを実施し、理論と現地調査の重ね合わせた研究を行う。

#### 4. 研究成果

##### (1) はじめに

失敗学の創始者である畠村洋太郎氏は、著書「失敗学の法則」で次のようなことを述べている。

『多くの人は失敗を「原因」と「結果」の2要素からしか見ようしないが、失敗学では「原因」を《要因》と《からくり》の2つに分けて考える。つまり、失敗の構造を《要因》《からくり》《結果》の3要素から構成されていると考える。《要因》は《からくり》という管を通して《結果》になる。観察者からは《結果》しか見えず、あとはスクリーンの向こう側に隠れている。失敗学における逆演算を正確に帰せば、「《結果》から《要因》と《からくり》という見えない二つのものを逆に辿っていく」ことになる。』

そのような観点から関ヶ原の戦いやお家騒動を見ていきたい。

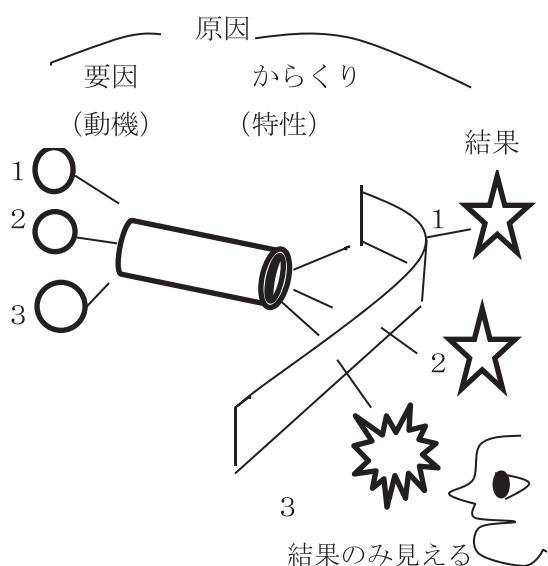


図2 失敗における原因と結果の関係

##### (2) 関ヶ原の戦いについて

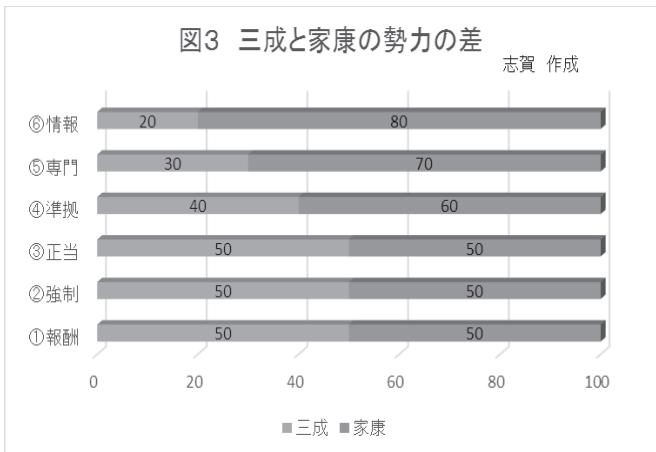
昨夏、関ヶ原古戦場に赴き、フィールドワークを実施した。率直な感想をはじめに記したい。東軍の先鋒であった井伊軍や福島軍と笛尾山に陣取った石田軍の距離は思ったよりも至近距離であった。これに対して、毛利秀元が陣取った南宮山は霧の向こうに見え隠れし、高さが500mくらいの山であった。いざ合戦になっても初めから参戦しようという気はないと思って取ることができた。西軍には内応軍や傍観軍がいて、三分の一ほどは戦わなかつた。こういった西軍不利の状況の中、西軍は勇戦したのであるが、結局は東軍が勝利を手にした。では、三成の何が失敗を招いたのか。「関ヶ原合戦フィールドワーク」の著者の藤井尚夫氏によると、『西軍の陣地構築は完璧であった。しかしわずか半日で敗れた。それは、東軍が攻勢限界に達したとき、三成は反撃開始の合図を出すが、反撃に参加したのは、石田軍、小西軍、宇喜多軍だけであり、島津軍や脇坂軍、朽木軍は加わらない。そして、何よりも家康の背後にいる毛利軍が動かなかつたことが大きい。』また、作家の瀧澤中氏は、著書「戦国大名失敗の研究」の中で、次のようなことを書いている。

『それは、「勢力」について、見誤っていたのだと考える。社会心理学者のジョン・フレンチとバートラム・レイブンは勢力について興味深い分類をしている。①報酬勢力。AはBに対して報酬を与える力を持っている、とBが考える。②強制勢力。AはBに対して、罰を与える力を持っている、とBが考える。③正当勢力。AはBの行動を決める正当な権利を持っているとBが考える。④準拠勢力。BがAに対して魅力を感じ、Aと一体でありたい、と考える。⑤専門勢力。Aは特定分野

で、専門的な知識や技術意を持っている、とBが考える。これに加え、バートラム・レイブンは⑥情報勢力。Aの知識や情報の伝達が、集団の外にいるBに影響を及ぼすという勢力を加えた。①②③は家康も三成も揃っている。問題は残りの3つである。④の準拠勢力。BがAに対して魅力を感じ、Aと一緒にいたい、と考えるかどうか。西軍を裏切った小早川秀秋を例に見てみたい。朝鮮出兵の折、三成は秀秋の活躍を過小評価して秀吉に報告した。そのため、減封されることになった秀秋を家康が救った。この④では家康に軍配が上がる。⑤の専門勢力。合戦や政治の分野に関して、家康は圧倒的に勝っていた。三成よりも豊かな経験と豊富な知識を持っている、と他の大名からは見えるのである。⑥の情報勢力。Aの知識や情報の伝達が、集団の外にいるBに影響を及ぼす。平たく言えば、「Aはすごいらしいぞ」と思われるかどうか。あなたが「家康が勝つ」と思う根拠は、「徳川家康」という強大な頭領が存在することではないだろうか。あなたが、「三成方が勝つ」と思う根拠は何であろうか。「石田三成がいるから」という理由で三成陣営に参加しようと考えるだろうか。そうではなく、「中国の太守、毛利輝元がいる」「豊臣家の支援がある」と三成以外の、三成陣営が持つものをあてにするのではなかろうか。合戦の前、大坂城に集結した西軍はみなあまり積極的に参加しているのではないことが判明した。このことで、西軍は敗れた。自前の勢力をつくれなかった三成は、豊臣政権を動かしさえすれば、家康に勝てると言っていた。三成の軍は軍としてまとまりがなかった。』

背後にあるもののひとつとして組織行動学でいう、権威勾配がある。権威勾配とは、勾

配が急であれば、命令は通りやすいものの部下からの情報は上がりにくくなる。勾配が緩やか過ぎであれば鳥合の衆となり、まとまりがなくなる。適度の権威勾配が組織的には、最良とされる。三成の権威勾配は三成、毛利輝元、淀殿のトリプルスタンダードで戦に臨んでの考え方が統一されていなかった。危機状況においてはトップダウンでなければ機能しない。主戦派の三成、厭戦派の輝元、どちらつかずの淀殿といった具合である。関ヶ原の戦いで西軍の失敗の原因を失敗学の分類でいうと、④の準拠勢力は組織不良や価値観不良に近い。⑤の専門勢力は、無知、調査検討不測、手順の不順守、企画不良に近い。⑥の情報勢力は、不注意、誤判断、制約条件の変化に近い。一言で表すと合戦における専門性の差で西軍は敗れたのである。



### (3) 佐土原藩のお家騒動

佐土原藩のお家騒動は長期間にわたって繰り広げられた。松木騒動が32年間、天明騒動が11年間、鳴之口騒動が2年間、合わせると45年間にもなる。3つのお家騒動の原因を大雑把に捉えるならば譜代と外様の、または主流派と反主流派の権力闘争と言い換えることができる。松木騒動の結末は、島津宗家と騒動派が戦になり50人の家臣が殺された。

佐土原藩は、一時お家取り潰しの可能性もあった。お家騒動の防止策はなかったのであろうか。図1の原因分析を取り入れながら私は次のように考えた。①賢君と言われた忠高公が早世しなければこの騒動は起こらなかつたであろう。お家騒動の多くは、家督継承の時期に取り巻きの権力争いで起きる。(手順の不順守)②奥方一族をあまりに厚遇したため、権力バランスが壊れた。初代藩主以久公にもっと冷徹な判断力があればよかつた。(無知・不注意・誤判断)③忠高公が首謀者の村上三太夫だけでなく、徒党を組んだ松木左門高清も処分していれば災いの種は一掃されただろう。(組織運営不良)

背後にある「からくり」は初代藩主の側室への過度の傾斜であるとともに家老たちの「これくらいは許されるだろう」という緊張感のなさとそれを見逃した藩主の甘さでもある。「慣れ合い」の組織文化ということができる。

#### (4) 江戸4大お家騒動

江戸4大お家騒動とは、伊達藩、加賀藩、黒田藩、島津藩の4藩のお家騒動を指す。どの藩も50万石以上の大藩である。原因是主因や誘因が複雑に絡み合って起こっているが、あえて主因①～④をあげるとするならば次のようなことが言える。① 藩主のリーダーとしての能力欠如である。伊達藩の場合は、遊興放蕩三昧、極端な身びいきが原因となった。② 世嗣争いである。4藩いずれにも見られた。正室や側室の争いに絡んで重臣たちの主導権争いに発展した。③新旧家老同士の権力闘争である。加賀藩に強く見られた。④財政改革に伴う改革派と守旧派の対立である。これは加賀藩に強く見られた。図1の原因分類を取り入れてまとめたものが図4である。

	能力欠如(無知無能)	世嗣争い(価値観不良)	家老争い(価値観不良)	改革派と守旧派の対立(企画不良)
伊達藩	◎	○	○	○
加賀藩	◎	○	○	○
黒田藩	◎	○	○	
島津藩	○	◎	○	

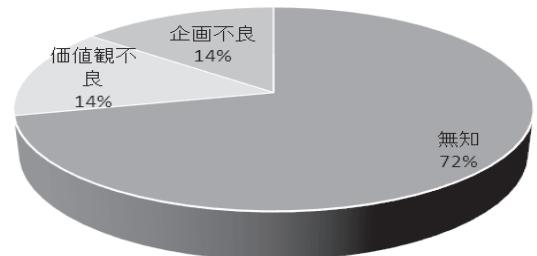
図4 江戸4大お家騒動の原因分類

端的に言うと「ビジョンなき藩主は国を滅ぼす」ということである。このことは、時代を経た現代でも言えることである。

#### (5) その他のお家騒動

有力14藩を図1の原因分類に基づいて集計したものが図5である。原因を分析すると4大お家騒動と大差はない。

図5 有力藩お家騒動原因分類



藩主の無知による騒動が圧倒的に多い。次に攘夷派か幕府派か等の価値觀不良、そして財政改革等の企画不良の3つが原因である。無知の中身も「世嗣をめぐっての家老同士の主導権争い」といった面が最も多かった。驚いたのは、当時の藩主が男色にふけっていた場合も少なからずあった。徳川幕府260年間の天下泰平の世にあって、各藩は概ね10代くらいまで藩主が続いたようであるが、その中でも一

人か二人くらいは藩主としての能力が欠如しているものがいる。そのとき、重臣が支えてやれば大過なく任を全うできるものの重臣までもが無能であつたら当然お家騒動が起きてくる。江戸のお家騒動はいずれも絶対的権力者である藩主のリーダーシップ不足により世嗣を決める一大局面のときバトルになりやすい。まずは、封建社会にあっては藩主のリーダーシップの如何によってお家騒動に発展するか否かの分岐点になるであろう。無能な藩主の特徴は一言で表すならば、国家(藩)観の喪失であろう。ビジョンがない、目標がないということになる。ナポレオンは「リーダーとは希望を配ることのできる人である」という言葉に言い尽くされていると思う。

#### (6) 現代のリスクマネージメント

ここまで、関ヶ原の戦いとお家騒動の原因を見てきたが、そのことを生かしつつ現代にいかにリスクマネジメントとして取り入れていったらよいか論じたい。封建社会にあっては、トップリーダーの能力が極めて大きいということが改めてわかったが、その能力の中身は無知が最も大きかった。無知の内容は、お家騒動の原因から見るとビジョンがあるかどうか、コミュニケーション力があるかどうかが大部分を占めていた。ビジョンは藩主として国をどうもっていきたいのかという方向性を持つことである。そして、図2で示した「からくり」のことであり、お家騒動を起こさないための、言うなれば信頼できる組織文化を形成することでもある。

コミュニケーション力はビジョンを具現化するためにどう家臣を動かしていくか、いかに士気を高めて適度の権威勾配を保っていくかということである。ビジョンを持たせるためには幼少期からの帝王学が必要であろう。

意思決定のコミュニケーション力を高めるには基本的なチームとしてのコミュニケーションスキルを高めていくことが必要である。

2013年12.21の第12回失敗学会年次大会に参加した時のワークショップで体験したこと述べてみたい。「人間は誰でも間違えるものである。個人の間接能力の限界をカバーするのがチーム／組織である。組織の最適な意思決定のためには、周囲の正しい状況が必要である。さらに状況認識のためには、適宜なコミュニケーションスキルが必要である。つまり、意思決定、状況認識、コミュニケーションは組織活動に具備すべき必須の要素である。チームの構成メンバーが、相互に意思疎通を行い、周囲の状況を共通認識することによって、高い現場力を發揮することが可能となる。チームは、個々の能力をカバーするだけに止まらず、メンバーの資質を統合してより大きな力を發揮する役割を持つ。複数の考え方の異なるヒトの集まりなので、チームとしての意思決定には、図6のようにそれなりのプロセスが必要である。」



図6 最適な意思決定のプロセス

労働災害などの組織事故や法律違反や倒産などの不祥事は組織の不適切な意思決定に起因することが多い。リスクを最小限に抑えることが意思決定の重要なポイントであるが、時間的な余裕度や類似の経験の有無によって大きく左右される。その結果、早とちりやタイミングを失するなどの結果を生む。組織は常に最適な意思決定を行うプロセスを確立し

ていなければならぬ。高度な意思決定スキルを要する、常に最適な意思決定を行うためには何が必要なのかというと、それは図7のように意思決定としてのコミュニケーションと周囲の正しい状況認識という2要素が必要である。

佐土原に関わる大きな2つの合戦は、まさにこのことを示している。元亀3年(1572)の木崎原合戦では、敵を圧倒するほどの軍勢であった伊東氏が寡兵の島津氏に惨敗した。天正6年(1578)の耳川の合戦では、当時九州を席捲していた大友氏が島津氏に大敗した。なぜ優勢な軍勢が寡兵の軍勢に敗れたのか。敵失がなく普通に合戦があったならば伊東氏、大友氏ともに7~8割の確率で勝利したと言われている。この2つの合戦の敗因はいずれも正確な状況認識ができなかつた。その証拠に総大将が前線に姿を見せず遊興の身にあつたのである。そのため、前線部隊がどう動いてよいかわからなかつた。つまり、敗軍となった伊東氏、大友氏には戦略、戦術の喪失があつた。そのことがコミュニケーション、いわゆる命令機能が麻痺したことにつながり敗れたのである。

#### **正確な状況認識 コミュニケーションスキル**

図7 最適な意思決定の2要素

##### (7)おわりに

現代においても三成や無能な藩主のような人がトップに立つと組織が立ち行かなくなることは少なくない。関ヶ原の戦いは、今でいうと政界での謀略を駆使しての党派や派閥争い如きものであり、お家騒動は財産争いで骨肉の争いを続ける現お家騒動でもある。

私たちは、過去の失敗例を鑑みて失敗の再生産を繰り返さないように努めることが豊か

な人生を歩むことにもつながる。

今年度の組織経営力ナンバーワンの社長として京セラ会長の稻盛和夫氏が信条としている言葉がある。「小善は大悪に似たり、大善は非情に似たり」である。目先の利益よりも長期的な利益追求こそが一流の経営者の証左であろう。そのためには、信条としている言葉を経営訓として持っているかどうかもビジョン構築力につながってくる。

さいごに、この研究を通して、リーダーシップの中身や背後にあるものをいくらかでも明らかにることができたので、今後それを生かしていくとともに更なる研究を深めたい。

#### 5. 参考図書、論文等

- ① 第12回失敗学会年次大会配布資料「組織行動分科会」査読有、2013.12.20
- ② 伊東潤、産経新聞歴史コラム、26.11.20
- ③ 桑原節次、佐土原町教委、佐土原藩史平成9年3月31日発行
- ④ 灘澤中、P H P文庫、「戦国大名」失敗の研究、2014、6.17
- ⑤ 中嶋繁雄、幻冬舎、江戸大名のお家騒動2005.08
- ⑥ 畠村洋太郎、文藝春秋、失敗学の法則2002.5.15
- ⑦ 畠村洋太郎、ナツメ社、図解失敗学、2006.8.10
- ⑧ 藤井尚夫、朝日新聞社、関ヶ原合戦フィールドワーク、2000.09
- ⑨ <http://www.niph.go.jp/journal/data/51-4/200251040010.pdf>