

## 一 頭で考えたことを 行動に移すことのできる石田三成の力

豊臣秀吉が慶長3年（1598）に定めた五大老・五奉行の制で、石田三成は、5人の奉行の内、序列は上から4番目、しかも、年齢は一番若く39歳であった。しかし、「五奉行一の実力者」などといわれている。それは、5人の中で一番行動力があつたからである。

三成は、奉行としてさまざまなアイデアを出し、次つぎに新しいプランを提案しているが、ただ提案しただけでなく、実際に奉行として、その実務を遂行していた。

たとえば、天正10年（1582）から、秀吉が山城国を皮きりに検地を行うが、三成は大谷吉継らとともに検地奉行として、実際に現地を赴いて検地を行っていたのである。しかも、畿内周辺だけではなく、何と島津領の薩摩にまで自ら乗り込んで検地を推進していたことが、その時、三成が使った検地尺が鹿児島市にある尚古集成館に保存されていることによって明らかである。

また、三成の署名のある検地帳も各地に残っていて、その行動力にはびっくりさせられるが、検地だけではなく、大名の国替えにあたり、直接、現地へ乗り込んで行って指示を出していたことも知られている。一例として、慶長3年の、上杉景勝が越後から陸奥の会津に転封したときの具体的な様子を紹介しておこう。

この国替は、会津若松城主だった蒲生氏郷が急死したことでもちあがっている。秀吉は、蒲生氏郷を会津若松城に置くことで、徳川家康と伊達政宗の間に楔を打ちこんだつもりでいたが、その氏郷が死んでしまったことで、氏郷の子、まだ若い秀行では楔の役割は果たせないと判断し、秀行を下野の宇都宮に転封し、代わりに越後春日山城主の上杉景勝を会津若松に送りこむことにしたので

ある。

上杉氏は、謙信の時代より前、長尾氏といていた頃からずっと越後が本国だったわけで、当主景勝およびその執政直江兼統は国替を了承していても、家臣たちの反対は根強いものがあり、また、会津でも、旧主蒲生秀行が他国に移されるということで不穏な空気がみなぎっていた。

国替を命じた秀吉も、そのあたりを心配し、三成を会津に下し、景勝・兼統主従による国替の実務をサポートさせていたのである。今日、その時の文書が何通か残っており、たとえば檜原村に出した掟では、三成と兼統が連署していた。これはきわめて珍しいことで、主君を異にする者が連署して命令を出すのは異例である。

こうした文書が存在することによって、実際に三成が上杉景勝の越後春日山から会津若松への転封にあたり、その実務にタッチしていたことがわかるわけで、三成の場合、ただ考えたことを命令するだけでなく、行動力があつたことを示している。

三成は、このように、検地では薩摩まで下り、国替では会津まで下っており、フットワークは軽かったといえる。こうしたフットワークの軽い三成だったからこそ、行動力を発揮でき、それが三成人脈の形成にも関係していたことは衆目の一致するところだったと思われる。

◎直江兼統

■越後春日山

### ■五大老・五奉行

秀吉が豊臣氏安泰のためにぬんぬん。（ ●●ページ参照）

### ■太閤検地

秀吉が□□□

### ■尚古集成館

秀吉が幕末、薩摩藩主島津齊彬は、西欧諸国のアジア進出に対応し、軍事のみならず産業の育成を進め、富国強兵を真っ先に実践しました。それら事業の中心となったのが、磯に建てられた工場群「集成館」です。その地に慶応元（1865）年に竣工した機械工場は、重要文化財となっており、現在内部は島津家の歴史・文化と集成館事業を語り継ぐ博物館「尚古集成館」として親しまれています。

◎上杉景勝

◎蒲生氏郷

### 教訓

- フットワークの軽さで、行動力を加速させる。
- 行動力を発揮することにより、豊富な人脈形成。



石田三成

一  
一

## 黒田孝高のセルフケア、 セルフコントロール、自律能力

◎竹中半兵衛重治

竹中半兵衛重治とともに、「秀吉二人の軍師」などといわれる黒田官兵衛<sup>よしとか</sup>孝高は、天正17年（1589）、秀吉に隠居を申し出、家督を子の長政に譲っている。この年、孝高は44歳、子長政は22歳なので、やや早すぎる隠居との印象がある。体力が衰えたとか、病気がちだったというのであれば別だが、そのようなこともないので、別の理由があったものと思われる。

では、その理由とは何だったのだろうか。この点について、黒田家が江戸時代になって編纂した『黒田家譜』は全くふれていない。ただ、いくつかの逸話集にはおもしろいエピソードが載っている。

■『黒田家譜』

たとえば、『故郷物語』によると、ある時、孝高が秀吉のお伽衆の一人山名禪高と会った時、禪高から、「秀吉様が、自分の死後、天下をねらう者は孝高だと申しておりました」という話を聞き、身の安全を考え、隠居のことを申し出たとする。

■『故郷物語』

それに対し、他人から聞かされたからではなく、直接、秀吉本人から面と向かっていわれたとするのが湯浅常山の『常山紀談』である。それによると、孝高が秀吉と対談していたとき、秀吉から、「次の天下人は誰だと思うか」と聞かれ、孝高が、「毛利輝元殿ではないか」というと、「いや、目の前の奴じゃ」といわれたとする。

■お伽衆

◎山名禪高

■『常山紀談』

◎毛利輝元

秀吉が、「自分の死後、天下を誰がねらうか」といった質問をしたとも思えないので、このエピソードがどこまで真実味をもっているかわからないわけではあるが、孝高自身、あまりに秀吉に重く用いられ、樞機にかかわってきたため、秀吉から警戒されはじめたことを認識したのは事実と思われる。セルフケア、セルフコントロール

の一例といってよい。

ただ、この時、秀吉は、長政への家督継承は認めたが、孝高の隠居は許可しなかった。秀吉も、まだ孝高の力を必要としていたからである。

さて、その孝高の自己管理力にかかわるもう一つのできごとがあった。孝高が自分の失敗の責任を取る形で頭を丸めた件である。

このことがおこったのは文禄2年（1593）、秀吉によってはじめられた第一次朝鮮出兵、すなわち、文禄の役<sup>トシネ</sup>のときのことである。この時、孝高は朝鮮に渡り、東萊城に在城していたが、そこを石田三成・増田長盛・大谷吉継の3人の奉行が訪ねてきた。

■文禄の役(第一次朝鮮出兵)

ところが、ちょうどその時、孝高は浅野長政と碁を打っているところで、3人を待たせてしまったのである。しびれをきらした3人が帰ってしまい、三成らはそのことを秀吉に報告した。そのことを知った孝高は、自ら弁明のため帰国の途についたわけであるが、これは、秀吉の許可があったわけではないので、明らかな戦線離脱ということになり、軍律違反であった。

◎浅野長政

秀吉も、碁の一件だけなら赦そうと思っていたかもしれない。しかし、軍律違反は諸将の手前もあり、赦すわけにはいかなかった。そこで、孝高は剃髪出家し、如水円清と号している。剃髪した日までは判明していないが、同年8月9日付の覚書の署名が「官入」となっているので、その日以前ということになる。「官入」は、「官兵衛入道」の略だからである。それにしても、鮮やかな身の処し方、自律能力といってよい。

◎如水円清



黒田孝高

教訓

- 上司の重用を得て、得意になって軽率な行動をとることなく、セルフコントロールすることの大切さを知る。
- 落ち度があった時には、自らすばやく身を処すべきである。

## 二二 部下や後輩を育てる 加藤清正の力

■賤ヶ岳の合戦

■賤ヶ岳七本槍

■熊本城

■清正堤

飯田覚兵衛と森本儀太夫

秀吉の家臣で、賤ヶ岳七本槍の一人加藤清正は、よく、築城の天才、土木の神様などといういわれ方をする。自分の城として築いた熊本城は名城の一つに数えられており、また、清正が手伝い普請として加わった江戸城や名古屋城も名城としての評価が与えられていて、まさに築城の天才と言ってよい。

また、清正が肥後国に入ったあと築いた堤防は清正堤の名でよばれ、土木の神様とよばれることもうなずける。しかし、一步ふみこんでみると、築城の天才、土木の神様の別な側面もかいまみられるのである。

実は、清正には飯田覚兵衛と森本儀太夫という2人の家老がおり、この2人の家老が築城術および土木水利技術を身につけていたのである。いってみれば、清正はこの2人の高級技術官僚、すなわちテクノクラートを抱えていたため、築城の天才、土木の神様になったといえる。

とはいえ、この2人の才能を見出し、家老にまで抜擢したのは清正なので、清正にも築城技術・土木水利技術の才があったことはいうまでもない。

さて、その清正の家老飯田覚兵衛に関する興味深いエピソードが『常山紀談』に収録されているので、紹介しておきたい。晩年、「我一生主計頭かづねのかみにだまされたり」と述懐したという話の内容である。ちなみに、主計頭というのが、加藤主計頭清正のことである。

飯田覚兵衛が清正に仕え、はじめて戦場に出たとき、朋輩の多くが鉄砲に当たって死んでしまった。「もう武士はやめよう」と思って帰陣したところ、清正から、「今日の働きみごとであった」と褒められ、また、刀などをもらい、「武士はやめとうございます」といい出せなかった。

つぎの戦いの時も、もどって「やめたい」といおうとすると、その前に褒められ、感状を与えられたり、陣羽織などをもらってしまうと、つい「やめたい」といえなくなってしまう、そのようなことが何回か続いたという。

すると、まわりも褒め、うらやましがられるようになり、ずるずると武士のつとめを続けてしまったというのである。

これは文字通り、褒める効用の極致をいったものと言ってよい。人間、誰しも、叱られるより褒められる方がいいわけで、褒めて使う内に、その部下の能力にも気がつき、その能力を使えば、部下の能力もさらにパワーアップされることになる。

清正の人材育成力という点では、もう一つ注目される事例がある。清正が、自分の親衛隊である母衣武者ほろ入札、つまり投票によって選んでいたというのである。このこと自体興味深い、さらにおもしろいエピソードが伝わっている。

ある時の入札で、自分の名前を書いて投票した者がいた。それが発覚したというのは、記名投票だったのであろう。その男の名は坂川忠兵衛といった。清正はすぐ坂川忠兵衛をよんでとっちめようとして、なぜ自分の名を書いたかを詰問した。

すると、坂川忠兵衛、臆することなく、「他人のことはわからない。自分のことを一番よく知っているのは自分である。自分が母衣武者にふさわしいと思ったので、自分の名を書きました」と答えた。清正もその対応に納得し、彼を母衣武者に加えたというのである。

■母衣武者



加藤清正

### 教訓

- 重ねてほめることにより、部下の能力をより高める。
- 部下本人が気づいていない能力に気づかせる。