

北陸の歴史から現代の経営戦略を学ぶ

歴史作家 ^{かわい あつし} 河合 敦氏

2025年2月26日 オークスカナルパークホテル富山



講師プロフィール

1965年、東京都町田市に生まれる。青山学院大学文学部史学科卒業。早稲田大学大学院博士課程単位取得満期退学（日本史専攻）。

都立紅葉川高等学校、都立白鷗高等学校、文教大学付属高等学校などを経て、現在、多摩大学客員教授。早稲田大学で非常勤講師も務める。

『早わかり日本史』（日本実業出版社）、『【新訳】日暮砵 藩政改革のバイブルに学ぶ人の動かし方』（編訳、PHP研究所）、『平安の文豪』（ポプラ新書）など著書多数。

「歴史探偵」（NHK総合）、「世界一受けたい授業」（日本テレビ）などテレビ・ラジオにも多数出演。「ぬけまいる」、「大富豪同心」などNHK時代劇の時代考証も多く手掛ける。

Ⅰ. 柴田勝家と豊臣秀吉の争い

織田家による北陸平定事業

本日は、戦国武将の歴史エピソードを中心に北陸の歴史を学びつつ、経営戦略に役立つ前田家の生き残り戦術について話していきたいと思います。

北陸の平定事業には、戦国武将の織田信長が1570年代の後半から乗り出します。この地域はご承知の通り、一向宗（浄土真宗）の力がかなり強いところです。加賀では一向宗の門徒が一揆を起こして、100年間ずっと国を支配し続けていました。越前でも一向一揆が起きますが、それを打ち破ったのが織田信長です。信長は、越前一向一揆を平定した後、重臣の柴田勝家を越前に派遣して、北ノ庄城（現福井市）を拠点に北陸の平定を進めていきました。この柴田勝家という人は「鬼柴田」とも呼ばれた勇猛な武将です。戦では自ら先陣を切って敵と戦ったり、籠城中に水がなくなると「背水の陣だ」といって水がめをたたき割って士気を高めたりというエピソードが残る、そういう武将でした。

しかし、天正5年（1577）、北陸に進出してきた越後の上杉謙信に、勝家は「手取川の戦い」※1で敗北し

てしまいます。そのまま謙信が生きていれば、織田家は厳しかったと思いますが、まもなく謙信は突然病気で亡くなってしまいます。謙信はこの後、関東を平定する予定で、次に織田軍の制圧に向かおうと考えていたので、織田家にとっては非常に幸運でした。

天正8年（1580）、勝家は加賀を100年間治めていた一向一揆勢を鎮圧し、さらに能登や越中にも進出していきます。

信長の死に、動いた秀吉と動かなかった勝家

天正10年（1582）6月3日、勝家は上杉が治めていた魚津城（現富山県魚津市）を陥落させます。ところが、その前日に「本能寺の変」が起きました。天下統一を目前にして、織田信長が明智光秀に殺されてしまったわけです。このとき、柴田勝家の北陸平定軍は上杉との戦いでなかなか動けず、信長の仇討ちに行けなかったといわれています。柴田軍に代わって信長の仇を討ったのは、ご承知の通り、羽柴（豊臣）秀吉です。このとき秀吉は中国地方にいました。北陸地方と中国地方、距離としてはそれほど変わりがないので、もし勝家が動いていれば、秀吉との立場が逆転していたかもしれないのですが、実際には秀吉が動きました。

※1 越中を支配し能登に侵攻した上杉謙信と、能登畠山氏援軍のため越前から能登に向かった柴田勝家が、加賀手取川で激突した戦い。七尾城落城の知らせを受けた勝家は撤退を決めたが、手取川の増水で撤退に手間取り、背後から攻撃した上杉方が圧勝した。

秀吉はいわゆる「人たらし」で、人の気持ちを惹きつけるのがうまかったといわれています。例えば、美濃の斎藤氏に仕えていた竹中半兵衛^{※2}がわずか十数人で斎藤氏の居城（後の岐阜城）を乗っ取ってしまったと聞くと、秀吉は半兵衛を自分の家臣にしたいと思い、自ら何度も半兵衛のもとを訪ねています。これはおそらく、『三国志』の劉備玄德^{※3}が諸葛亮孔明^{※4}を3回訪問して軍師に迎えたという「三顧の礼」の故事をまねたのではないかと思います。これに対して半兵衛が「あなたはまだ一介の足軽頭^{あしがらがしら}にすぎないじゃないか。一体いくらで私を雇うつもりなのか」と聞いたところ、秀吉は「自分のもらっている給料を全て出してでもあなたを雇いたい」と言ったため、心を動かされた半兵衛は秀吉に仕えることになったといわれています。

ただ、このような感動的な話は、残念ながら江戸時代に入ってから作られた軍記物からきていることが多いんです。歴史というのは過去の事実を明らかにする学問ですが、そのときに用いるのは、当事者の手紙、日記、公文書です。これらを1次史料といいます。この1次史料をできるだけ多く集めて、何が事実なのかをあぶり出していくのが歴史学です。

秀吉は本当に人たらしだったのか？

そのようなわけで、豊臣秀吉が本当に人たらしだったのかということについては、今まで怪しいといわれてきました。しかし近年、NHK大河ドラマの主人公にもなった上杉の家臣、直江兼続の手紙の中に、「秀吉様が伏見城を作る際に、わざわざ現場に顔を出して、一人一人の労働者に声をかけていた」と書かれているのが見つかりました。社長が現場に出て、社員が働いているところに一人一人声をかけていく。そういうふうにされたら、社員は「社長は自分たちのことをよく考えてくれている。そんな社長のために働こう」と思いますよね。秀吉はこのように現場第一主義というか、身分の低い者にも声をかけるような人でした。軍記物に描かれているとおりの人間で、人の感情をきちんとつかんでいたんだろうということがわかります。

実力さえあれば大きく取り立てる信長のもとで、庶民出身の秀吉は天正元年（1573）、近江国（滋賀県）の長浜城の城主になります。これは当時の常識ではほ

とんど考えられない、大変驚くべきことでした。ただそうなってくると、織田家の中でやっかみが出てくるわけです。この年に秀吉は「木下」から「羽柴」に名字を変えていますが、その理由を示す1次史料は残っていません。しかし、明らかにわかりますね？ おそらく、織田家の宿老である「丹羽長秀」と「柴田勝家」の、二人の名前をもらったんだと思うんですね。「あなたみたいな織田家の重臣になりたいんです。どうか名前をくれませんか」と言えば、嫉妬していた人たちも「可愛い奴だな」と油断する。そういうことを秀吉はよくわかっていたのだと思います。やはり人間は感情の動物なので、人付き合いを大切にして、人の心をつかんでいく。そして人脈を広げて、仲間を増やしていく。厳しい競争社会の中では、いかに物事をスムーズに進めていくかが重要です。特に秀吉は、いくら実力があっても、人から嫌がられたり嫉妬されたりすると足を引っ張られるということがわかっていたのではないかという気がします。いずれにしても、そんな秀吉が城主になり、やがて中国地方の平定を信長に任されて毛利氏と戦っていたときに、信長が死ぬわけです。

運命を左右する決断——秀吉の中国大返し

秀吉が信長の死を知ったのは、備中高松城（現岡山市）の城主である清水宗治^{しみずむねはる}を水攻めにしていたときでした。軍記物の世界では、号泣していた秀吉が、軍師の黒田官兵衛^{くろだかんべえ}に「殿、チャンスですよ。今こそ仇を討つべきですよ」と言われて我に返り、直ちに毛利氏と講和をして、光秀を討つために京都に戻ったという話があります。この話は、残念ながら本当かどうかわかりません。ただ、秀吉は6月3日の夜か4日の早朝に



※2 戦国時代の軍師。美濃の斎藤龍興、北近江の浅井長政、織田信長、羽柴秀吉に仕える。

※3 中国の三国時代における国の一つ、蜀（蜀漢）の建国者。魏、呉の国とともに天下を三分した。

※4 中国三国時代の蜀の国の丞相（じょうしょう）。劉備に招聘され、軍師として活躍した。

※5 毛利家家臣。毛利と秀吉との和睦の条件が、宗治の切腹と備中・美作・伯耆国の割譲となり、信長の死を知らされぬまま切腹した。

※6 秀吉の参謀。後の豊前中津領主、筑前福岡藩52万石の藩祖。竹中半兵衛とともに「両兵衛」「二兵衛」と並び称される。

信長が死んだことを知り、翌日には毛利氏と講和をして、実際に中国地方から一気に撤退しています。

中国地方を平定中だったので、姫路城までは全部敵の領地でしたが、わずか一昼夜で80km以上駆け抜けたという、秀吉の手紙が残っています。少し話を盛っているのかもしれませんが、尋常ではない速さで移動したことは確かです。そして、本能寺の変から11日後に明智光秀を倒しています。

秀吉が京都まで戻ろうと思ったこと、そして実際に戻ったことが、本当にすごいことだと私は思っています。なぜなら、秀吉がどんなに急いで戻ったとしても、実際に仇討ちできる可能性は低かったからです。というのは、京都で信長が殺されたとき、大坂には1万数千の織田家の軍勢がいました。四国の長宗我部元親^{※7}を攻めるために大坂の港に待機していたのです。京都とは目と鼻の先ですから、この軍はすぐに戻れるじゃないですか。秀吉はもちろんそれを知っています。ではなぜ大坂にいた織田軍が信長の仇討ちをしなかったか？ その軍勢の中に光秀の娘婿がいたために疑心暗鬼になり、仲間割れを始めてしまったんですね。それでこの軍勢は全く役に立ちませんでした。

決断できなかった家康と勝家

信長の仇討ちをできた人がもう一人います。信長と20年間同盟を結んでいた徳川家康です。家康は数万の軍勢を動かすことができる有力な大名でした。京都で信長が死んだとき、家康は大坂の堺にいたのですが、6月5日には命からがら拠点の三河に戻ってきています。実際「信長様の仇を討つ」という家康本人の手紙が今も残っています。ところが、明智光秀を倒しに行くために軍勢に動員をかけていながら、なかなか出発しないんですね。ようやく出発して2、3日経った頃には、秀吉から「もう仇を討ったから来なくていい」と言われて引き返しています。確実に、秀吉よりも家康の方が早く信長の仇を討てたはずで、家康にもその意思があったのに、なぜ出発が遅れたのでしょうか？

信長は殺される3カ月前に武田家を滅ぼして、その領地を奪って、自分の重臣たちに支配させていました。しかし、信長の死を知った旧武田領の人たちが蜂起したため、広大な土地が空白地帯になってしまったんですね。ここに家康の目は行ってしまいました。上杉や北条がその空白地帯をどんどん自分の領地にし

ていくなかで、家康も甲斐や信濃に軍を向けてしまい、仇討ちをおろそかにしたのです。

そんなことは秀吉にはわかりません。だから、京都に行ったとしても他の軍勢がすでに信長の仇を討っているかもしれないのです。それでも、勇気をもって決断したこと、この迅速な決断こそが、秀吉を天下人にしたのではないかと私は考えています。

ではこのとき、北陸の柴田勝家は何をしていたのか？ 彼は決断できなかったんですね。これが運命のわかれ道です。魚津城を攻め落として、6月5日か6日には、勝家は信長が殺されたことを知っています。実際に越中から北ノ庄城までの180kmの距離を、彼は3日で踏破して戻っています。もし1日60kmのスピードで京都まで進んでいれば、秀吉よりも早く到着するはずなんですね。でも勝家はそれをしなかった。

このように困難な状況に直面したとき、秀吉のように「もしかしたらいけるかもしれない」と前向きに考えるのと、勝家のように「もうだめかもしれない」と後ろ向きに考えるのでは、非常に差が大きいと思います。トップの考え方が、「できる方法を何とか考えて前に進むのか」、「社員が進言してもできない理由を並べてその場にとどまるのか」で、社員のモチベーションや組織の活力は異なることとなり、成功をつかむことができるかが決まっていくのだと思います。

勝家vs秀吉——賤ヶ岳の戦い

信長の死後、その遺領配分をめぐる秀吉と勝家は対立していきます。越前を拠点とする勝家は、北近江の三郡と長浜城を譲り受けましたが、一国すらもらえないという状態でした。信長の仇討ちに動いた人たちは何カ国ももらっています。当然、最も多く領地をもらったのは秀吉です。そうすると、領地だけでなく、織田家の中での立場も逆転してしまい、代々宿老と言われてきた勝家の不満は募ってくるわけです。こうして天正11年（1583）、ついに柴田軍3万、羽柴軍3万の軍勢が北近江で激突しました。「賤ヶ岳の戦い」です。当初はにらみ合いを続けていましたが、いよいよ戦うという段になって、勝家と親しかった信長の三男織田信孝^{のぶたか}が、岐阜城で秀吉に反旗を翻します。信孝は秀吉に敗れて一旦降伏したにもかかわらず、この対立が始まったことをチャンスと思って動きました。

戦いの最中だった秀吉はそれを聞くと、主力軍を率

※7 土佐 岡豊（おこう）城主。土佐平定後、四国を統一したが、秀吉の四国攻めに敗れ、土佐一国に減封。以降、秀吉に臣従する。



いて岐阜城を攻めようと、一気に兵を引きます。すると今がチャンスということで、勝家側の佐久間盛政という武将が、手薄になっている秀吉方の近江の大岩山砦を襲撃しました。秀吉方の中川清秀という有力な武将もこのときに討ち死にしています。こうして秀吉方の砦を落としていくわけですが、もしかしたら秀吉が引き返してくるのではないかと勝家も感じていたのか、深入りせずに戻ってくるよう盛政に命令を出します。これを無視して盛政がそのまま駐留を続けていたところ、突如秀吉が現れたんですね。

岐阜城攻めに行った秀吉ですが、大雨で川を渡れず、大垣辺りで待機していたところ、中川清秀が殺された、大岩山砦が取られたという知らせを聞き、50kmの距離をわずか5時間で駆け抜け、とんでもない速さで賤ヶ岳に戻ってきます。突然現れた秀吉軍に、誰もが驚きました。このとき、柴田軍の中の一人の有力な武将が敵前逃亡を始めました。これにつられて、戦いの最中だった盛政の先発隊も瓦解してしまうんです。

II. 加賀藩前田家の祖、前田利家

「槍の又左」の異名を持つ名手

賤ヶ岳の戦いで柴田軍から逃げた人、これが前田利家なんですね。この人の敵前逃亡によって、柴田軍は瓦解し、結果として勝家は自害することになります。

前田家というのは元々加賀ではなく、信長と同じ尾張の出身で、利家は信長に仕えていました。14歳で初陣を飾り、敵の首を取ってきたといわれています。「槍の又左」とも呼ばれ、大きな槍を使って度々武功を挙げています。当時、槍を使って武功を挙げる武将は数多くいましたが、なぜ利家にだけ異名がついたの

か。史実ははっきりわかりませんが、利家は槍の柄を真っ赤に塗り、飾りをいっぱいつけていたらしいんですね。戦国時代の武将は目立つことが重要でした。目立つために、非常に変わった兜を身につけている侍大将がたくさんいました。戦場で目立たなければ、恩賞がもらえないからです。戦場には戦の様子を監視する戦目付けという人たちがたくさんいて、誰が活躍したかを記録しているんですね。利家に「槍の又左」という異名がついたのは、目立っていたからです。

ただ、人の運命はわかりません。活躍していた前田利家ですが、信長に仕える拾阿弥という側近との間に揉め事が起こり、頭に血が上った利家は、拾阿弥を斬り殺してしまいます。激怒した信長に織田家から追放された利家は、しばらくの間、苦しい浪人生活を送っています。そして、自分の短気を大変後悔した利家は、「桶狭間の戦い」※8で勝手に織田軍に加わり、今川方の武将の首を3つ取って信長に差し出し、許しを乞いました。願いは叶いませندでしたが、ここで利家は「仕方がない。それなら他の家に仕えよう」とは思わなかったんですね。諦めずにもう一度、「森部の戦い」※9に参加して有名な敵将を討ち取ります。それでようやく許され、再び信長に仕えることができました。一度の失敗で諦めず、困難に立ち向かい、何度も挑戦し続けたことで道が開けていくわけです。

現場リーダーとしての活躍

戦に強いということで、利家はやがて馬廻りという側近に取り立てられます。さらに、その中から選りすぐられた「赤母衣衆」という信長の親衛隊のリーダーになっていきます。赤母衣衆は、戦いのときに本陣と戦場を行き来して信長の命令を伝えたり、戦況報告をしたりする役目を担い、背中に「母衣」と呼ばれる大きな赤い布の風船みたいなものを背負っていました。

利家は、赤母衣衆のリーダーとして前線と本陣の連絡調整役をするだけでなく、味方の軍が崩れているような場合には、士気を高めるために戦いに加わりました。実際に、「春日井堤の戦い」※10では、織田軍全体が逃げ散ろうとしているところに、利家一人が堤の上に立って踏みとどまり、戦況を逆転させたということもあったようです。

利家はこのように現場で活躍する、ノンキャリアと

※ 8 永禄3年(1560)、今川義元の大軍が尾張に侵攻し、織田信長が迎え撃った戦い。今川本陣への奇襲により織田方が勝利した。

※ 9 永禄4年(1561)、織田信長が美濃に侵攻して、14歳で家督を継いだばかりの斎藤龍興の軍と激突した戦い。

※ 10 元亀元年(1570)に起こった、織田信長と石山本願寺(大坂本願寺)との戦い。この後、両者の戦いは10年余り続いた。

いっていい武将でした。そんな利家に対して、竹馬の友とされる秀吉は、庶民出身ながら一国の城主になっているわけです。いわゆるキャリア組に転身しているんですね。秀吉は中村（現名古屋市中村区）、利家は荒子（現名古屋市中川区荒子町）と、二人は同じ尾張の出身で、一時は家も隣同士だったという話もありますが、二人の間にはだいぶ格差ができていました。

ただ、織田家は急速に強大化していったことで、キャリア人材が不足していました。ここで利家はノンキャリアながら、重臣に拔擢されます。そして、北陸地方を平定するためにやってきた柴田勝家の与力大名として活躍します。

お家存続のための決断

ところが、利家は信長の死後、賤ヶ岳の戦いで敵前逃亡を図ったわけです。昔からの「友人である秀吉」を選ぶか、「上司である勝家」を選ぶか、悩んだ末に最終的には「戦わない」という決断を下し、戦線を離脱したのです。ただ、自分の国元である越前府中（武生）に秀吉がやってくると、直ちに降伏して、今度は上司の勝家を攻めることになりました。土壇場に立たされた利家は、友情か義理かではなく、「お家を存続させるためには何が一番の選択なのか」ということを考えに考えた末、最終的にこのような選択をしたんじゃないかと思います。現代で言えば、その場の感情に流されることなく、「会社にとって何が最良の策であるかを慎重に考えたうえで選択する」、ということにも通ずると思います。

この結果、柴田軍は崩壊して、勝家は本拠地である越前北ノ庄城に逃れますが、秀吉に城を包囲されて、妻のお市と共に自刃して亡くなりました。3人の娘たちは保護されて、後に長女の茶々は秀吉の側室淀殿となつて、息子の秀頼を産むことになるわけです。

Ⅲ. 越中を治めた佐々成政

黒母衣衆のリーダー

そんな前田利家とよく似た経歴を持つ武将がいます。それが、富山県とゆかりの深い佐々成政なんですね。信長には、赤母衣衆のほかに黒母衣衆という親衛隊もいて、役割はほぼ同じなんですが、成政はこの黒母衣衆のリーダーでした。柴田勝家の与力大名になっ

ているのも利家と同じです。天正9年（1581）に富山城に入り、約5年間越中国を治めました。

成政がどのような人物だったのか、残念ながら当時の手紙や日記が残っていないので、詳しい人柄はわかりませんが、かなり乱暴な人で、子供の頃は勉強嫌いで遊んでばかりいたといわれています。学問の師から著名な武将の言行を学ぶよう言われた成政が「そんなものは事実かどうかわからない」と反論したところ、その師匠に「名将の言行は疑うのに、自分が勉強しないで遊んでいることに疑問を抱かないのか」と言われてからは、悔い改めて勉強に励むようになったそうです。

成政は若い頃から部下にたくさんの金を出して、優秀な、特に武勇に優れた人材を集めていました。約束以上の金をくれるので、成政のもとには多くの武勇の士が集まったといわれています。

また、軍記物の話なので本当かどうかわかりませんが、自分を裏切った北近江の浅井長政と越前の朝倉義景を倒した織田信長が、彼らのドクロを酒の肴として酒宴の場に出したとき、死者を愚弄するようなその行いを成政が諫めたという話も残っています。

秀吉への敵対と恭順、そして裏切り

本能寺の変の後、成政の越中統治はそのまま認められましたが、賤ヶ岳の戦いで成政は前田利家と同じく勝家側につきます。しかし、当時は上杉景勝^{※11}との戦いで富山城を動けず、本戦には参加していません。成政は600人の兵を援軍として送っただけでした。利家と違って勝家を裏切らなかったのが、秀吉とは敵対したままです。ですから、皆さんの中には、成政はその後も秀吉と対立し続けたのではないかというイメージがあるかもしれません。しかし、賤ヶ岳の戦いの後、成政は娘を人質に出して、頭を剃って秀吉に正式に降伏しているんですね。降伏したことで秀吉に許され、越中国は安堵されました。成政は秀吉の茶会のために何度も京都や大坂に出向いたり、秀吉から陸奥守という役職をもらったりして、完全に秀吉の家臣になっています。ところがこの後、天正12年（1584）の「小牧・長久手の戦い」^{※12}で状況が変わります。

秀吉が天下人に成り上がっていくなか、本来ならば織田家を継ぐはずだった信長の次男、織田信雄は面白くありません。そこで、信雄が徳川家康を誘って秀

※11 叔父上杉謙信の養子となり越後を継承したが、秀吉の命で会津に移る。家康と敵対し、関ヶ原の戦いの後、米沢に転封・減封となった。

※12 天正12年（1584）、尾張の小牧・長久手を中心に行った羽柴秀吉と徳川家康・織田信雄の戦い。

図1 「末森城の戦い」の合戦図



5000の兵を率いて、同じく利家が持つ能登の末森城（現石川県宝達志水町）を包囲します。末森城は、能登と加賀の境目にある交通の要衝で、ここを落とされると前田領が南北に分断されてしまうという重要な城でした。利家は全力で救援に向かい、佐々軍を倒しています。その後はご承知の通り、秀吉が巻き返しを図り、観念した信雄が同盟者である家康に内緒で自ら秀吉のところに行き、講和を結んでしまいます。

家康への直談判——さらさら越え

信長の息子である信雄を助けるという名目がなくなってしまうため、家康も秀吉と停戦協定を結びました。そうすると、秀吉を裏切った成政は困ります。このままだと自分の立場が悪くなるので、何とか家康にもう一度秀吉と戦ってもらいたいと考えます。おそらく成政は浜松にいる家康に対して「ぜひもう1回戦いましょう」と手紙を書いていると思います。でも、良い返事が来なかったんでしょう。すると驚くことに、成政は真冬の北アルプス・立山連峰を越えて、浜松までやって来ました。いわゆる「さらさら越え」です。

家康がなかなか説得に応じなかったことで、最後の手段として、自ら出向き、直接説き伏せようと考えたんでしょうね。この行動は蛮勇なのか賭けなのか。私は成政の決断を評価しています。トップ同士が膝を突き合わせて決着をつけるというのは政治の世界でもありますね。課長や部長がいくら話し合っても解決しない案件でも、いざという時には、トップ同士が腹を割って話し合い、互いが納得できる落としどころを探ることも、非常に大切だと思います。

ただ、残念ながら家康は動きませんでした。その結

果と戦ったのが小牧・長久手の戦いです。長久手合戦では、羽柴軍は惨敗しています。それを見て成政は寝返り、秀吉方の前田利家の朝日山城（現金沢市）を襲撃し、さらには約1万

果、翌年の天正13年（1585）、富山城は10万もの秀吉の大軍に囲まれて、成政は降伏を余儀なくされます。領地を奪われた成政は、大坂で「御伽衆」という太鼓持ちみたいな役割を担わされることになりました。歴戦の強者であった成政にとって、耐え難い屈辱的な経験だったと思います。しかしその後、九州平定で大きな活躍をして、なんと一躍、肥後国（熊本）一国をもらえることになりました。うまく統治できればよかったのですが、肥後の有力な武士たちが一揆を起こして、大騒乱状態になってしまいます。成政はその責任を取って、最終的には切腹をさせられています。

秀吉の失敗

本能寺の変からわずか8年後、ついに秀吉は天下を統一します。人たらしといわれた彼も、権力を握ると変わっていくんですね。この会場には会社のトップの方もいらっしゃると思いますが、一国一城の主の周りにはイエスマンしか集まってこなくなります。自分を叱ってくれる人がいなくなるんですね。側室の淀殿が秀頼を生むと、秀吉は跡継ぎとして関白の座につけていた甥の豊臣秀次が邪魔になり、謀反の疑いを着せます。さらに、高野山で切腹させた秀次の首を京都に持ってきて、その前で三十数人の妻と子供を皆殺しにしまいました。秀吉の死後、秀次が跡を継いでいれば豊臣一族もたくさんいたはずですが、もはや6歳の秀頼しかいないので、まだ政権を担えません。そこで、5人の有力な大名「五大老」※13と「五奉行」※14と呼ばれる5人が話し合いで政治を進めていくことになったわけです。

跡継ぎをきちんと決めておくことができなかったのは、秀吉の失態ですね。直系という血筋にこだわったのが大きな失敗だと思います。今は、後継者不足のために多くの企業が廃業に追い込まれています。社長も年を取れば引退する日が来ます。後継者の育成を怠れば企業の存続は危うくなります。また後継者が決まっていなければ、後継者争いで内紛が発生するかもしれません。現代ではM&Aで身売りするという選択肢もあるでしょうが、従業員や地域経済にとってそれが最良であるかは、じっくり考えなければなりません。いずれにせよ、後継者問題は、家の存続、そして事業の承継においても非常に重大な問題です。

※13 豊臣政権末期の政務にあたった徳川家康、前田利家（没後利長）、毛利輝元、宇喜多秀家、小早川隆景（没後上杉景勝）の5大名。
 ※14 豊臣政権末期に政権の実務を担った浅野長政、前田玄以、石田三成、増田長盛、長束正家の5人の奉行。

Ⅳ. 前田家の生き残り戦略

(1) 初代前田利家

暴走する家康のストッパー

五大老と五奉行で話し合いをして決めていこうという約束は、すぐに破られてしまいます。なかでも徳川家康は、広大な領地と圧倒的な勢力を持っていたので、秀吉が死んだ瞬間に豹変します。勝手に大名同士で婚姻関係を結んだり、論功行賞を行ったりして、豊臣政権を分裂させるような行動を平然と取りました。そんな家康の暴走を抑えたのが、前田利家なんですね。

利家は、家康とともに秀吉から絶大な信頼を得ていました。秀吉に託されて、秀頼の後見人となった利家は、横暴な家康に対して堂々と「なんでそんな勝手なことをするんだ」と詰問しています。それに対して家康が反発せず素直に謝罪しているのは、当時前田家に付き従う大名もかなり多かったのも、自分はまだ天下を取れないと考えていたからだと思います。

利家の处世術

あまりその人柄を知られていない利家ですが、こんなことを言っています。「自分より下の地位にある者に対しての手紙は、丁寧に書くべきである。相手はかたじけなく思うだろう。目下だからといって、乱暴でいい加減に書くのは、私とお前はこんなに立場が違うのだと言っているようなもので、愚か者のやることだ」。会社の人間関係に置き換えても、社長が丁寧な手紙をくれたら、部下は当然恐れ多いと思うでしょう。今はパワハラの問題があるので、それほど威張っている上司はいないと思いますが、自分の部下に対して丁寧に接することは重要だということです。

「槍の又左」と呼ばれた利家ですが、意外なことに「とにかく金を持つことだ。金を持てば、人も世の中も恐ろしくなくなる。逆に貧乏をすると世の中が恐ろしく思えてくる」と言っています。これは、数年間の浪人生活からくる実体験なんでしょう。金が大事だということで、今でも石川県には前田利家が使っていたそろばんが残っています。利家は常にそろばんを携帯して計算していたんですね。財政通なんです。決して武力

だけでのし上がったのではなく、前田家は財政をしっかり管理していて、仙台の伊達政宗や九州の細川忠興※15などいろいろな大名に金を貸していました。

ただ、それは儲けるためでも親切心でもなく、影響力を与えるために戦略として金を貸しているんですね。家康と戦うべきだと考えていた利家は、いよいよ自分が亡くなるというときに、息子の利長に借金証文の束を渡して、「自分の死後、何かあったときには、前田家の味方になってくれた大名には証文は全部返して借金を免除せよ」と言っています。利家はこうやって金をうまく使い、人脈や勢力を広げた人でした。

(2) 2代前田利長

家康の生贄

慶長4年（1599）に前田利家が亡くなりました。家康としては、自分に味方する大名を反対派と対決させて武力で天下を握ろうと考えていたので、そのための生贄を探します。それが利家の嫡男、前田利長です。家康は利長に謀反の疑いを着せて、加賀征伐を計画します。これを知った利長はどうしたか。すぐに降参してしまいます。利家の妻で自分の母でもある「芳春院（まつ）」を人質に出して、徳川家に服従するんですね。家康と戦うつもりだったであろう利家が生きていたらすごく残念がったと思いますが、でも仕方がないですね。利長は家康と戦えないと判断した。だからこそ前田家は生き延びることができたのです。

次の生贄になったのが会津の上杉景勝です。上杉に謀反の疑いを着せた家康は、慶長5年（1600）に5万6000の兵を引き連れて大坂から会津に向かっていました。その途中、石田三成が挙兵し、西国の毛利輝元※16らと組んで、関ヶ原の戦いになっていくわけですが、家康に従わなかった景勝は、会津120万石から米沢30万石に減封されてしまいます（この後、寛文4年（1664）に上杉家は15万石にまで石高を落とす）。

丹羽氏との対立

会津征伐に行くとき、家康は利長に対しても、北陸の武将たちを率いて会津を攻めるよう命令を下しています。これに従って北陸の大名を率いようとした利長に、小松城主の丹羽長重※17という武将が逆らいます。

※15 信長、秀吉、家康に仕え、関ヶ原の戦いでは東軍につき豊前小倉城主となる。肥後54万石細川家初代。妻は細川ガラシャ。

※16 安芸の戦国大名。祖父毛利元就の最盛期には山陽・山陰10カ国と九州の一部を領国に置く。豊臣政権五大老の一人で、関ヶ原の戦いでは西軍の総大将となるが、本戦では戦わず、西軍は敗北。元就以来の多くの領地を失い、所領は長門・周防2国となる。

※17 織田家家臣。秀吉から羽柴姓を与えられ、父長秀からは越前・若狭と加賀2郡123万石を相続するが、越中征伐時の成敗内応の疑いや秀吉の九州平定時の狼藉を理由に松任4万石に減封。その後、小田原征伐で小松12万石に加増される。

「自分は家康から直接出陣依頼を受け取っていないので、利長には従わない」と言うのです。丹羽長重は家康と仲が良く、家康から前田家の動向を探るよう言われていたようです。なので、丹羽家と前田家は犬猿の仲でした。それゆえ、こういうときは家康から直接命令が来るはずだと考えていた長重は、自分が行ったら利長に殺されるのではないかと疑ったんですね。

いずれにしても、会津へ出陣しようと準備を整えている最中に、石田三成が兵を挙げたという連絡が入ります。これを家康が知ったのが7月24日です。

関ヶ原の戦いにおける奇妙な行動

利長は、7月26日の段階で三成の挙兵を把握して、2万5000の大軍を率いて金沢から出陣しています。素早い動きですね。出発にあたって、東軍と西軍のどちらにつくかを家臣と相談したようです。三成につこうという人も前田家には多かったのですが、利長は家臣を説得し、西軍を倒すために出陣します。しかし、近くの城主山口宗永の大聖寺城（現加賀市）を落として南進し、越前国に侵攻した後は、突然動きを止めて金沢に引き返しています。非常に奇妙な行動です。

この理由は諸説^{※18}あってよくわかりませんが、このとき、西側諸国の大名のほとんどは西軍についているんですね。なので、圧倒的に西軍優勢の状況で、重臣たちの間に反徳川的な空気が流れ始めたのではないかと。東軍につこうとしていた利長も、とりあえず様子を見るためにいったん帰らざるを得なかったのではないかとされています。戦国大名にとって一番大切なことは、家を存続させることです。天下分け目の合戦という非常に判断の難しい状況で、ここは情勢を静観するのが最良の道だと利長は考えたのでしょう。

ただ、利長は金沢への帰途、かなり不思議な行動をとっているんです。軍勢を二つに分け、本隊は憎しみ合っていた丹羽長重の小松城を大きく迂回して帰っていったのですが、別働隊の方はわざと小松城近くを通過させているんです。挑発したのでしょうか。丹羽軍は最終的に挑発に乗り、前田軍に襲いかかってしまいました（浅井嘯の戦い）。武力衝突が起こったことで、利長は金沢城に帰った後、金沢城の防衛を強化して、「私は西軍についた丹羽の小松城を落とします」と言い始めます。しかし、実際には全く動いていないのです。

図2 「関ヶ原の戦い」勃発時における利長軍の行動



様子見に徹する

これは、丹羽長重とあえて武力衝突し、自分が金沢城に釘付けになって丹羽氏と戦わざるを得ないという状況を、利長が作り出したのではないかという気がするんですね。大軍を持つ前田家を何とか東軍の先発隊として合流させたい家康は、利長に対して盛んに出陣を促すとともに、長重にも利長との講和を要請します。これを受けて、長重は8月22日の段階で、利長と和解する意思を表明しています。であれば、前田家はどう出陣できますよね？ でも出陣していないんです。関ヶ原の戦いの4日前（9月11日）まで、ついに利長は軍を動かしませんでした。

そして今度は、前田家が出発できないのは弟の利政のせいだと言い始めるんですね。利政は22万5千石の能登の七尾城主で、当初は兄の利長と共に行動していましたが、途中から東軍への協力を拒んで城に引っ込んでしまいました。なぜか。石田三成から密書を受け取り西軍につこうとしたのか、妻が大坂で人質になっているので東軍には味方できないと思ったのかわかりませんが、「弟が言うことを聞かないので説得します」と言って、前田家は出陣しないんですね。

これ、もうわかりますよね？ 明らかに様子を見たいんですよ。だから、丹羽長重に武力衝突を仕掛けて自分は出陣できないと言ってみたり、弟が別行動をとってしまったので説得のために離れられないと言ってみたりして、なかなか動かなかったのです。こうして出発を引き延ばした結果、ついに前田家は関ヶ原の

※18 金沢反転の理由として、「石田方の大谷吉継の別働隊が海路金沢に向かっている」との情報や、徳川方の伏見城陥落、上杉の旧領越後における一揆蜂起などが伝えられる。

戦いに参戦しないという大失態を招きます。ただ、すぐ不思議なのですが、戦後の論功行賞で、出陣しなかった前田家は何のお咎めもなく許されているんですね。一方、同じく参戦しなかった丹羽氏は改易となっています。しかも利長は、山口宗永（大聖寺）や丹羽長重（小松）の領地をもらっています。弟の利政は、東軍から寝返ったということで能登一国の領地を全部没収されていますが、それも兄利長のものとなりました。

もしも家康が敗れていたら

こうして前田家は、徳川家に次ぐ、約120万石の大大名に成り上がりました。参戦しなかった利長を、家康がなぜここまで評価したのかはわかりません。いずれにしても利長は、非常に怪しい動きをしながら、前田家を守ることに全力を尽くしました。当然、家康が三成に負けることも想定していたと思います。

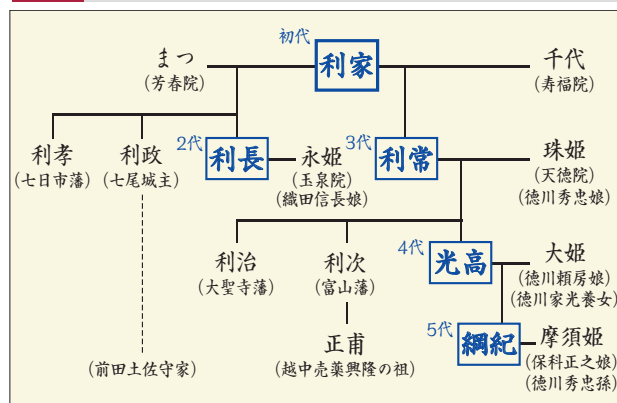
もし家康が負けていたら、前田家はどうなっていたでしょう？ 三成の西軍が勝った場合、東軍から寝返った弟の利政の領地は安堵されます。そしてまた、金沢から動かなかった利長も弁解ができるんですね。「確かに最初は西軍の大聖寺城を攻めて山口氏を滅ぼしたけど、その後、家康との関係を絶って、私は金沢で謹慎したんだ」と言い切ればいわけです。たとえそれが認められず、利長の領地が没収されたとしても、おそらく弟の利政が兄の領地を吸収して、利政系前田家が大大名になった可能性はあります。どちらに転んでもいいように、前田家は綿密な計画を立てて生き残りを図ったのではないのでしょうか。実際、関ヶ原の戦いの後、利長は主戦派を次々と処分して前田家の分裂を避けるとともに、犠牲になった弟の利政の子孫を、代々前田家の家老クラス※19に取り立てています。利政自身も京都で悠々自適の生活を送って、寛永10年（1633）に亡くなりました。

(3) 3代前田利常

阿呆を装って欺く

百万石を超える大大名になった前田家ですが、いつ徳川家に滅ぼされるかわからない危機的状況がその後何度も訪れます。利長には男の子がいなかったため、次の藩主には弟の利常がつきました。このとき利常はまだ13歳だったので、利長が補佐を務めています。

図3 加賀前田家略系図



利常の妻には2代将軍秀忠の娘、珠姫を迎えています。

利長が53歳で亡くなった慶長19年（1614）に大坂冬の陣があり、若き利常は真田丸※20の攻撃に失敗して大敗を喫します。しかし、翌年の夏の陣では武功を挙げたので、家康から四国への領地替えを勧められました。が、利常はこれを固辞しました。もし領地替えを承諾していたら、新しい土地をうまく統治できず、佐々成政のようになっていたかもしれません。

徳川家と姻戚関係を結んでお家の安定を図った利長に対し、利常はまだ若かったので「徳川何するものぞ」という気持ちがあったようです。秀忠が病気になったときに盛んに城の防衛力を強化したり、船を多数買ったりしたため、謀反の疑いをかけられ、一時期滅ばされそうになっています。このとき、利常は嫡男の光高を連れて江戸に弁明に行き、何とかその危機を乗り越えます。そんな経験から、利常は阿呆のふりをしていたという有名な話があります。わざと鼻毛を伸ばしてみたり、禁止されている場所で立ち小便をしてみたり、自分が凡庸な藩主であるということをわざと徳川家に見せつけて、警戒を解こうと涙ぐましい努力をしています。

4代光高の死により再登板

利常の次の藩主となる光高には、3代将軍家光の養女である大姫を正室に迎えました。ところが光高は、酒宴の最中に突然倒れ、31歳の若さで亡くなってしまいました。幸い、光高には綱紀という跡継ぎがいました。当時、まだ3歳だったので、引退した祖父の利常が復帰して、その後13年間政治を担うことになります。

この頃、前田家の財政は非常に苦しくなっていました

※19 利政の子孫は「前田土佐守家」と呼ばれ、加賀藩の最上位職「年寄」を務める。年寄を構成する8つの家（本多家、長家、横山家、前田対馬守家、奥村宗家、村井家、奥村支家、前田土佐守家）を「加賀八家（かがはっか）」という。

※20 慶長19年（1614）の大坂冬の陣で、豊臣方の武将真田信繁（幸村）が大坂城に築いた難攻不落の要塞。

た。そこで、利常は新しく「改作法」という農政改革を行います。それまで、前田家の家臣の多くは、俸禄の代わりに村の支配権を与えられていました。つまり、村から直接年貢を受け取っていたんですね。だから生活が苦しくなると、藩士は自ら支配している村に行って、さらに税を取るということもあったようです。

利常はこのやり方を止め、藩自らが領地内のすべての村から年貢を集め、藩士たちに米を配るという方法に切り替えました。これが改作法です。村によって税率が異なるという不公平を解消したり、藩主を頂点とした官僚組織を整えることで藩主の力を強くしたりする狙いがこの政策にはありました。

ただ、この改革で税はかなり重くなってしまったようです。それまでは、不作の年には少し税率を下げるということもありましたが、今度は米の出来不出来にかかわらず、一定の税率で年貢を徴収する「じょうめんぼう定免法」が用いられました。改作奉行という組織の下に置かれた手先の役人が、手に槍を持って農民たちを威嚇しながら、かなり強引に年貢を取り立てたといわれています。こうして、加賀藩の財政は安定していきました。

(4) 5代前田綱紀つなのり 将軍綱吉お気に入りの名君

5代前田綱紀は大変な名君といわれています。保科正之（3代将軍家光の異母弟で、会津松平家の祖）の娘ます すひめ摩須姫を妻とし、父光高が早世して祖父利常が亡くなると、後見役となった正之から多くを学びました。貧しさのために犯罪に走る領民を社会福祉施設に保護し、男女別々に部屋を与え、食べ物や服を支給して、病気になれば手厚く介抱しています。老人や子供、病人以外には職業訓練も行っています。わらし草鞋や刀剣を作るなどの手に職をつけさせたり、場合によっては男女に所帯を持たせ、農具や住居を与えて土地を開拓させたりしています。その結果、なんと20万石を超える新たな領地が生まれたといわれています。

そんなこともあってか、5代将軍綱吉は綱紀を深く信頼し、徳川御三家と同じように自分と親しく謁見できるようにしていました。それだけでは飽き足らず、ついに綱吉は前田家に行きたいと言い出します。将軍を迎えるというのは大変なことです。綱吉が5000人の家臣を連れてやってくる、その4カ月前に、前田家は突貫工事で江戸本郷の上屋敷（現在の東京大学）に将軍を迎えるための御成御殿おなりごてんを作ったり、贅を凝らして内部装飾を施したりしています。その支出額は例年

の2倍で、前田家は莫大な借金を抱えました。

こうして前田家の財政は苦しくなりましたが、偉いのはきちんと情報公開をしているんですね。普通はあまりやらないんですが、藩士たちにもすべて開示しています。「前田家の財政はこんなに苦しくなっているから、儉約に協力してくれないか」と家中に儉約命令を出して、藩政改革にあたっていくんですね。また、他の大名にも前田家の窮状を明らかにして、大名や幕閣への接待や贈答を断っています。その結果、綱紀は十数年で借金を完済したのです。

文化立国としての繁栄

綱紀のこうした藩政改革は、実は後に8代将軍徳川吉宗の「享保の改革」の見本になっています。吉宗は綱紀を呼んで、政策の話を聞いたりしているんですね。また、綱紀の抱えていた儒学者の室鳩巢は、その後、将軍吉宗のブレーンとして活躍します。このように、加賀藩の政治は幕政改革に大きな影響を与えました。

さらに、綱紀は前田家が徳川に滅ぼされないよう、ある意味、武装解除をしてしまいます。武器を集めずに、とにかく文化的な事業に力を入れようということで、祖父の利常が創設した「御細工所おさいくしょ」という、足軽や職人が武具・甲冑を管理・修理する所に、京都から名工を招いて、最先端の蒔絵や彫金などの工芸技術を研究しています。この御細工所には100人以上の職人がいたといいます。今ある加賀のさまざまな伝統工芸品はこの時期にできたんですね。軍事ではなく、美術・工芸に力を注ぐ方向に大きく転換し、文化立国として幕府にアピールすることで、徳川からの疑惑の目を逸らすことができました。そして、綱紀の好学の姿勢は藩士たちにも影響し、学問や学芸を大切にする気風が育まれていきました。

他の多くの大名が没落していく中、前田家は幾多の困難を乗り越えて、約270年間、加賀・能登・越中の地で百万石の地位を守り抜きます。歴史や文化、伝統工芸で非常に魅力的な街を作り出し、現在は外国人が多く訪れる有数の観光地にもなりました。これは、前田家が、その時々感情に流されず、ひたすら国を守ることを第一に考えてきたことが、今に繋がっているものだと思います。

歴史は非常に面白いものです。「史実を知る」、「物語として楽しむ」ことも大切ですが、「歴史から学ぶ」という姿勢も、現代の経営には必要ではないでしょうか。（文責：北陸経済研究所）