

プロジェクト管理の観点から見た 関ヶ原合戦

株式会社クロスフィールド

五島 克樹

はじめに

システム構築プロジェクトと、戦争に向けて軍隊を組成する活動は非常に類似しています。いずれも、ある戦略の実現に向けて、リソースと期限を勘案しながら計画を立案し、それに沿ってソリューションを構築、導入する活動だからです。

本稿では、“天下分け目の合戦”として広く知られる関ヶ原合戦をテーマに、システム構築プロジェクトで広く利用されているプロジェクト管理の観点から東西両軍を評価し、何がその勝敗を分けたのかを考察してみたいと思います。

プロジェクト管理の観点

近年、プロジェクト管理の手法として広く認知されているものに、「PMBOK ガイド」があります。これは、プロジェクトの成功事例を概念化、標準化して整理したもので、世界中のプロジェクト管理のノウハウが集約された文書です。

この「PMBOK ガイド」には、プロジェクトを管理する上での重要な観点＝知識エリアとして、以下 10 項目が定義されています。

知識エリア	概要
スコープ管理	プロジェクトを成功のうちに完了するために必要な全ての作業を含め、必要な作業のみを含めることを確実にするためのプロセスと活動
品質管理	プロジェクトが取り組むべきニーズを満たすために、一定の品質を保つためのプロセスと活動
コスト管理	プロジェクトを承認済みの予算内で完了するために必要な、コストの見積もり、予算設定、コントロール等のプロセスと活動
時間管理	プロジェクトを所定の時間に完了させるためのプロセスと活動
人的資源管理	プロジェクト・チームを組織し、マネジメントし、リードするためのプロセスと活動
コミュニケーション管理	プロジェクト情報の生成、収集、配布、保管、検索、最終的な廃棄を適宜、適切かつ確実に行うために必要なプロセスと活動
リスク管理	プロジェクトに関するリスクのマネジメント計画、特定、分析、対応、監視・コントロール等の実施に関するプロセスと活動
調達管理	作業の実行に必要なプロダクト、サービス、所産をプロジェクト外部から購入または取得するプロセスと活動
ステークホルダー管理	プロジェクトに影響を与えたりプロジェクトによって影響を受けたりする可能性がある個人やグループまたは組織を特定し、ステークホルダーの期待とプロジェクトへの影響力を分析し、ステークホルダーがプロジェクトの意思決定や実行に効果的に関与できるような適切なマネジメント戦略を策定するプロセスと活動
統合管理	プロジェクトマネジメント・プロセス群内の各種プロセスと、プロジェクトの特定、定義、結合、統一、調整などを行うために必要なプロセス、および活動

このうち、「品質管理」、「コスト管理」、「時間管理」は直接成果に関する管理項目であり、生産管理の 3 要素として QCD (Q : Quality、C : Cost、D : Delivery) とも呼ばれています。残りの 7 項目は、この 3 項目の成果を得るための管理項目（経過を管理するための管理項目）です。

本稿ではまず、「品質管理」、「コスト管理」、「時間管理」の3項目の観点で東西両軍を比較し、勝敗の原因を分析します。その上で、その原因がどのような経過で生じたのかを、残り7項目の観点で考察したいと思います。

※ 「PMBOK ガイド」の詳細については「[PMBOK ガイド改定（第4版→第5版）から見るステークホルダー管理（前篇）（2014/7/28 掲載）](#)」、「[PMBOK ガイド改定（第4版→第5版）から見るステークホルダー管理（後篇）（2014/10/28 掲載）](#)」をご覧ください。

QCD の観点から分析する東軍の勝因

関ヶ原合戦は、慶長5年9月15日（1600年10月21日）に、美濃国不破郡関ヶ原（今の岐阜県不破郡関ヶ原町）で行われた野戦です。徳川家康を盟主とする東軍と、石田三成を盟主とする（名目上の盟主は毛利輝元）西軍の、あわせて約15万の兵力が激突しました。ご存知の通り、この合戦は東軍の勝利に終わり、徳川家康は以後250年続く江戸幕府を開幕することになります。

一般に、東軍の勝因は、西軍の小早川秀秋の離反と毛利勢の不戦にあると言われています。西軍の「品質管理」に問題があった、と言えそうですが、それでは「コスト管理」および「時間管理」についてはどうだったのでしょうか。

まず「コスト」についてですが、合戦に費やした金額=どれだけの兵力を関ヶ原に動員したか、に読み替えて考えたいと思います。

合戦に勝利するには、相手よりも多数の兵力を動員する方が有利であることは言うまでもありません。従って、自陣営に属する勢力の全兵力を関ヶ原に動員すべきですが、東西両軍とも総動員することはできませんでした。関ヶ原合戦の前後には、日本各地で東軍支持の大名と西軍指示の大名による合戦が発生してからです。つまり、家康と三成は、各地の戦線を維持しつつ、可能な範囲で関ヶ原に兵力を集結させる必要があったのです。

各地の戦況は以下の通り推移しており、地方によって優劣はありますが、全体としては、東西両軍とも戦線を維持できていたと評価できます。

地方	情勢	概要
東北	拮抗	東軍の伊達勢と最上勢が、西軍の上杉領の会津に攻め込むが、上杉勢の反撃で膠着状態に。
関東	抗争なし	東軍総大将・徳川家康の本拠地で、西軍支持と見られていた佐竹勢も東軍を支持。
北陸	拮抗	東軍の前田勢が西軍支持の大名が多い越前に攻め込むが、反撃にあって自領に撤退。
近畿	拮抗	京極高次（東軍）の大津城が、西軍1万5千に包囲され籠城。丹後でも細川幽斎（東軍）の田辺城が包囲され、関ヶ原合戦直前まで籠城（いずれも、最終的に開城するが、包囲軍は関ヶ原合戦に参戦できず）。
中国	抗争なし	西軍総大将・毛利輝元の領国や、西軍・宇喜田秀家の所領が大半を占める。
四国	西軍優勢	毛利勢が攻め込み、阿波や讃岐を一時占領。
九州	東軍優勢	黒田如水と加藤清正が西軍大名領に攻め込み、各地で城を接

		収。
--	--	----

その結果、関ヶ原に集結した兵力は、東軍：7万～10万、西軍：8万（諸説あり）であり、拮抗したものでした。相手の兵力と比較して、多過ぎず少な過ぎず、といったところです。東西両軍とも、地方の戦線を維持しつつ、関ヶ原合戦に必要な兵力を適切に見積り、予算を組めていますので、「コスト」の観点では“引き分け”と評価できます。

次に、「時間管理」についてです。「時間管理」は、「当初予定した兵力を開戦までに所定の位置に配置できたか」という観点で評価したいと思います。

広く知られていることですが、東軍では、中山道を行く徳川秀忠の徳川勢本隊3万8千が、真田昌幸の上田城攻略に手間取り、関ヶ原合戦に遅参しました。しかし、秀忠に与えられた当初の任務は中山道の制圧であり、関ヶ原合戦への参陣は含まれていなかったで、「“当初予定した”兵力を開戦までに所定の位置に配置できたか」という観点ではミスではないと言えます（秀忠の元に関ヶ原参陣の指令が渡ったのは9月9日であり、9月15日の関ヶ原合戦に間に合うタイミングではありませんでした）。

強いて言えば、大勢に影響の無い上田城攻略というタスクにリソースを割いてしまったという点において、家康が「スコープ管理」上のミスを犯した、とすることができるともいえます。

但し西軍側も、立花宗茂らの九州勢1万5千が上田城攻略のために関ヶ原に参陣できないということが発生しており、秀忠の遅参を東軍のミスと考えるのであれば、西軍も同様のミスを行っていたと考えるべきです。

以上より、「時間管理」の観点も東西両軍の“引き分け”と評価したいと思います。

最後に、「品質管理」についてです。前述の通り、西軍には、裏切りや不戦が存在するなど、「チームとしてのまとまり」や「士気」に欠け、全体として品質が低い軍勢でした。「品質管理」の観点では、“東軍勝利=西軍敗北”が明らかです。

軍勢の品質を決める要素として、上記の他に「個々の兵士の質」や「作戦の優劣」などが考えられますが、「兵士の質」については、伝えられている石田勢、宇喜多勢の奮戦ぶりや、島津の退き口（西軍敗北後に東軍を敵中突破して退却）などを見るかぎり、西軍が劣るということは無いものと考えます。

また「作戦の優劣」に関しても、西軍が劣っていたとはいえません。むしろ布陣については、西軍が有利だったようです。有名な話ですが、明治時代に軍事顧問として来日したドイツの軍人、クレメンス・ウィルヘルム・ヤコブ・メッケルが、関ヶ原合戦の布陣図をみて、西軍の勝利を断言した、という逸話が残っています（その後、小早川の裏切りと毛利の不戦を聞いて、メッケルも東軍勝利を納得したそうです）。

やはり、西軍の一部による離反と不戦が東軍の勝因になったと考えて間違いのないようです。それでは、西軍の離反と不戦は、どのような背景があって発生したのでしょうか。

コミュニケーション管理の不備

まず、関ヶ原合戦の戦略的な目的ですが、西軍側は、五大老の筆頭であり、豊臣秀吉の遺

言で禁じられていた大名同士の私婚を繰り返して勢力を揚げようとする徳川家康を排除して、豊臣政権（公儀）の安定を図ることを大義としていました。
一方の東軍側は、公儀の定めに従って勝手に領国へ帰国した上杉景勝を討伐する為に集まった軍勢で、これも公儀の安定を図ることを大義としていました。

つまり、両軍とも豊臣政権（公儀）の安定を公的な目的を有しており、この面では大きな差は無かったと言えます。東西両軍の何れに与するかを決定付けたのは、各大名の私的な事情にありました。

関ヶ原合戦に東軍として参画した大名は、徳川家とその譜代大名、それに豊臣政権の尾張派の大名（豊臣秀吉が木下藤吉郎として織田信長に仕えていた時に、尾張で召抱えられた武断派の諸将）等でした。この尾張派の諸将は、朝鮮出兵時に軍監を務めた石田三成の報告により、秀吉から何がしかの処分を受けており、私的な恨みを抱いていたようです。実際、慶長4年（1599年）には、加藤清正、福島正則、黒田長政、細川忠興、浅野幸長、池田輝政、加藤嘉明の7将（何れも後に東軍に参加）が石田三成を襲撃する事件が起きており、その結果、三成は五奉行の座を追われています。

また西軍の蜂起を知った家康は、上杉討伐に参加していた東軍諸将を下野小山（今の栃木県小山市）に集め、有名な小山評定を開きます。ここで家康は状況を説明し、諸将の意思を確認します。その結果、東軍は一丸となって三成に対抗することになるのです。

このように、東軍側は公的な目的＋石田三成への怨恨という私的な目的で、意思統一が成された軍勢でした。

一方の西軍は意思統一に欠けた軍勢でした。西軍に参画した大名は、石田三成と家康以外の五大老（毛利輝元、上杉景勝、宇喜多秀家）と、近江派（豊臣秀吉が織田信長のもとで近江の長浜を治めていた際に召抱えられた文治派の諸将）の大名等でした。彼らは家康の台頭を心よく思っていないに違いありませんが、三成を除き、関ヶ原合戦での勝敗を以って家康を排斥しよう、という意味は持っていなかったようです。例えば、家康に次ぐ五大老2番手の毛利輝元は東西両陣営の対立が長引くと考え、自分は関ヶ原合戦に参陣せずに大坂城へ留まり、逆方向の四国（伊予、讃岐、阿波）に軍勢を差し向けたりしています。

その他、東軍として上杉景勝の討伐に参加するつもりで上方に進駐してきたのに三成が設けた関所で止められて、なし崩し的に西軍に参加することになってしまった大名もいました。土佐の長宗我部盛親や、前述した「島津の退き口」の島津義弘が該当します。これらの大名は、関ヶ原合戦に参陣しましたが、戦闘には消極的で、退却時まで積極的な行動はとりませんでした。

以上のように、西軍は東軍に比べ、意思統一に欠ける軍勢でしたが、さらに三成には意思統一を図る努力が不足していたようです。例えば、残されている書状の数がそれを物語っています。

家康は、会津の上杉景勝（西軍）討伐の途上で西軍の蜂起を知りますが、東軍諸大名を上方に向かわせた後も江戸城に残り、諸将に書状を送り続け、豊臣恩顧の武将の東軍繋ぎ止めと、西軍の調略による切り崩しを図りました。その数は200通にも及ぶとされています。一方の三成ですが、三成が西軍諸大名に宛てた書状は家康よりも少なく、味方の真田昌幸からは「なぜ拳兵前に（拳兵の意思を）知らせなかったのか」と、疑問視されている程で

す。

つまり西軍は、東軍に比べて、意思統一を図るためのコミュニケーションが不足しており、プロジェクト内の意思統一も十分に成されていなかった、と評価することができます。

東軍の巧みなステークホルダー管理

裏切りによって西軍の直接的な敗因を作った小早川秀秋は、豊臣秀吉の正室である高台院（北政所）の甥で、小早川家（西軍総大将である毛利家の一門）に養子に入った人物です。普通に考えれば、西軍の中核を成すべき人物ですが、彼は何故、西軍を裏切ったのでしょうか。

小早川秀秋の裏切りには、高台院（北政所）が関わっているようです。東軍は黒田長政と浅野幸長を主担当にして、小早川家に裏切り工作を仕掛けていますが、彼らの連名による「我々は北政所（高台院）様の為に動いている」という書状が残っています。

豊臣秀吉の跡継ぎである秀頼を産んだ女性は、側室の淀君です。この淀君と石田三成は親しい関係であったと言われています。淀君と高台院の仲がどうであったかは定かではありませんが、正室、側室の争いがあった可能性は否定できません。家康はそこに目をつけて、高台院を自陣営の味方に引き入れたのではないのでしょうか。叔母である高台院の名は、小早川秀秋の決断に大きな影響を与えたと考えられます。小早川秀秋の裏切りは、東軍の巧みなステークホルダー管理によって成し遂げられた、と評価できると考えます。

また、毛利勢の不戦も、東軍のステークホルダー管理によって成されたものでした。

当時、毛利一族の外交を担当していたのは安国寺惠瓊でした。安国寺惠瓊は、豊臣家との交渉を通じて台頭した外交僧で、後に豊臣秀吉によって取り立てられて大名になった人物です。豊臣政権下において同僚であった石田三成とも懇意であり、関ヶ原合戦においても西軍に組しています。石田三成は、この安国寺惠瓊を通じて毛利家の取り込みを図り、毛利一族の当主・毛利輝元を西軍の総大将として担ぎ出すことに成功しました。

このように、毛利一門の外交を主導していた安国寺惠瓊ですが、毛利家中には反対勢力も多く存在していました。特に、古くからの重臣達とは折り合いが悪かったようです。中でも、毛利一門の家政を担っていた吉川広家とは犬猿の仲だったと伝えられています。

徳川家康は、黒田長政を通じて吉川広家と連絡をとり、「毛利勢、戦闘不参加」の約束を取り付けます。実は、当初から東軍有利を見通していた吉川広家は、予め福原広俊・穴戸元統・益田元祥・熊谷元直ら毛利家重臣と協議の末、東軍への内通を決定していたのです。

結果、関ヶ原東部の南宮山に陣取った毛利勢（1万5千）及び安国寺惠瓊（1千8百）は、山麓に陣取った吉川広家（3千）に進軍を阻まれ、関ヶ原合戦に参戦することはできませんでした。東軍は戦わずして西軍8万のうち2万を無力化したことになります。

毛利家中の実権を握っているのは重臣達であり、そのキーマンは毛利一門の家政を握る吉川広家であることを、徳川家康は見抜いていました。単なる外交担当者の安国寺惠瓊を信用しきってしまった石田三成よりも、家康の方がステークホルダー管理の面で勝っていた、と評価できると考えます。

まとめ

以上のように、西軍の主な敗因は「品質管理」の不備にあり、それは東軍よりも劣った「コミュニケーション管理」と「ステークホルダー管理」によって引き起こされた、ということが出来ると思います。

「コミュニケーション管理」と「ステークホルダー管理」はプロジェクト管理においても重要な要素です。これらに不備があると、プロジェクト進捗中に予期せぬ大きな変更が発生したり、関係者の十分な協力が得られなかったりして、プロジェクトの成否、進捗に重大な支障が生じます。プロジェクトの推進にあたっては、事前に十分な分析を行い、「コミュニケーション管理」と「ステークホルダー管理」の方針・計画を立案しておくことが肝要かと考えます。