ウィズコロナ時代の中小企業経営

歴史に学ぶ

第二十四回 文武両道の名将・太田道灌～最後に危機管理で失敗

大阪経済大学特別招聘教授・経済評論家 岡田 晃

江戸城を築き、「二刀流」で活躍

徳川家康が江戸幕府を開くより百数十年前、江戸城を築城し関東で勇名を馳せた武将がいた。太田道灌である。戦いに一度も負けたことがないと言われるほど武勇に優れ、同時に和歌・連歌に通じ一流の文化人でもあった。文武両道、今風に言うなら「二刀流」である。

道灌が江戸城を完成させたのは一四五七年。当時の遺構は残っていないが、場所は後の徳川時代の本丸付近と見られている（現在の皇居東御苑の一部）。台地の上にそびえ立ち、水堀と土塁で囲まれた周囲は数十里に及んだと伝わる。城内は三つの曲輪からなる複雑な構造にするなど工夫を凝らしていたというから、堅固な造りだったようだ。

だがそれは軍事拠点にとどまらなかった。城の周囲には神社を建て、市場を常設したことで人々が集まり、江戸湊には多くの船が出入りし栄えたという。その後の戦国時代の城郭建築と城下町形成の先駆けとなり、江戸発展の原型を作ったのである。当時まだ二十六歳だったが、道灌の先見の明を見ることができる。

ここで江戸城築城の背景を見てみよう。話は百年余りさかのぼる。京で室町幕府を開いた足利尊氏は関東統治のため鎌倉府を設置し、四男・基氏をそのトップとして派遣した。これは鎌倉公方と呼ばれ、基氏の子孫が代々つとめた。その補佐役として関東管領を設置し、尊氏の母の実家である上杉氏が世襲した。

ところがやがて鎌倉公方は幕府や上杉氏と対立するようになり、一四五五年に至って五代目鎌倉公方・足利成氏が関東管領・上杉憲忠を暗殺、両者は全面戦争に突入した。足利将軍家は上杉を支援、以後二十八年間に及び関東を二分する戦乱が続くことになる（享徳の乱）。

道灌は、この上杉氏の分家の一つである扇谷上杉家（以下、扇谷家）の家宰の職にあった。家宰は、主家の家臣統括や行政・軍事・外交などを担い、大きな権限を持っていた。

片や、敵方・鎌倉公方の成氏は本拠地を下総の古河（現・茨城県古河市）に移し、古河公方と称した。古河陣営には下総の千葉氏や常陸の結城氏など関東在来の有力豪族が集結し、利根川の東側を勢力下に収めて優勢となっていた。

道灌の江戸城築城は、これに対抗するものだった。同時期に河越城（川越城）も築城して武蔵を固めた。これら築城効果もあって、劣勢だった上杉陣営は勢いを盛り返していく。一時は古河城を攻め、古河公方を敗走させたほどだ。

三十数回の合戦で一度も負けず ～扇谷上杉家の勢力拡大に貢献

だが今度は上杉氏内部で反乱が勃発した。上杉氏は数家に分かれていたが、関東管領職は山内上杉家（以下、山内家）が代々ほぼ独占していた。その山内家の家宰である長尾氏で内紛が起き、家宰職につけなかった景春が主人・山内家に反旗を

翻したのだ（長尾景春の乱、一四七六年～）。

道灌は当初、同じ上杉氏の家宰の家同士で縁戚でもあったことから和解の仲介を試みた。だが山内家の家臣や関東の他の豪族も景春に同調し、そのうえ景春が本来は敵方の古河公方とも手を組むに至り、景春を討つしかなくなった。

しかも事態は切迫していた。景春に呼応して一四七七年、江戸の西北方面を勢力圏とする有力豪族・豊島氏が石神井城（現・東京都練馬区）、練馬城（同）などで挙兵したのだ。これは、道灌の足元が脅かされ、河越城との連絡も遮断されてしまったことを意味する。

そこで道灌はまず練馬城を攻め、豊島勢を平場に誘い出して打ち破った。この戦いで道灌は、敵の騎馬武者一人に対し足軽が集団で攻めかかる「足軽軍法」をとり、以後の戦国時代に広まったとされる。

返す刀で道灌軍は翌日すぐに石神井城を攻め、わずか数日で落城させた。「もはやこれまで」と、城主・豊島泰経とその娘・照姫は家宝の金の鞍をつけた馬にまたがり、城の畔の三宝寺池に入水したという伝説が残っている（実際には泰経は城を脱出し逃亡している）。

城跡や周辺には今も土塁や空堀の跡、うっそうとした雑木林や沼沢植物群などが保存されており、往時をしのばせる。

その後、道灌は関東各地を転戦、景春や古河公方の有力武将たちをことごとく退けて、「長尾景春の乱」を鎮圧する（一四八〇年）。この間、道灌は三十数度の合戦で一度も負けなかったという。続いて一四八三年には、足利将軍・上杉氏と古河公方との間で和解が成立、二十八年に及んだ「享徳の乱」に終止符が打たれたのであった。

経営幹部の理想像、ところが…

道灌の奮闘は合戦だけではなかった。家臣の統率や支配地の行政、他の豪族との交渉、さらに時代を先取りした江戸城の築城と城下町づくりなど…おかげで扇谷家は勢力を増し、上杉氏本家の山内家をしのぐようになった。

現代に置き換えれば、営業の最前線から経営企画、対外折衝、内部管理に至るまで指揮を執りトップを助ける、理想の経営幹部だ。こんな人材を抱えていれば、企業の発展間違いなしである。

だが上杉氏はそうならなかった。道灌の評判があまりにも高まったため、扇谷家の当主・定正が「自分にとって代わるのではないか」と疑心暗鬼になり、道灌を冷遇し始めたのだ。

そしてついに悲劇が起きる。一四八六年のある日、道灌は主人・定正の屋敷に招かれ、勧められるままに入浴して出てきたところを刺客に襲われたのである。最後に「当方滅亡」と一言発して絶命したという。「当方」とは扇谷上杉家のことで、「自分がいなくなれば扇谷上杉家は滅亡する」という意味だ。享年五十五。

その言葉通り、扇谷家と山内家は道灌の死の翌年に決裂して抗争を開始、やがて両家ともに没落することになる。まさに、トップの度量が組織の命運を分ける歴史の教訓である。

だがそれにしても、あれほど戦いを勝ち抜いてきた道灌にしては、あまりにも無防備との印象がぬぐえない。最後の言葉に見られるように自負が強すぎたのか、詳細は不明だが、危機管理に失敗したことは間違いない。

もう少し後の時代であれば天下を狙えたと思うが、そこまで時代の先取りはできなかったのだろう。その天下獲りは、百年余り後に江戸に入った徳川家康が実現することとなる。ちなみに、家康が寵愛し関ケ原の戦いにも同行した側室・お梶の方（お勝の方）は道灌の子孫と言われている。

岡田 晃（おかだ あきら）
一九七一年、慶応義塾大学経済学部卒業後、日本経済新聞社入社。編集委員を経て、テレビ東京出向。「ワールドビジネスサテライト（WBS）」マーケットキャスター、同プロデューサー、NY支局長、テレビ東京アメリカ社長、理事・解説委員長。二〇〇六年から大阪経済大学客員教授。二〇二二年、同特別招聘教授。