

大阪経済大学特別招聘教授  
経済評論家

岡田 晃

# 歴史に学ぶ

## 第三十八回 女性指導者の先駆者／武家政権確立を支えた北条政子

### 強い意志で頼朝と結婚 危機を乗り越え一人三脚で創業

北条政子といえば、歴史上の人物で最も有名な女性の人だ。夫・源頼朝と二人三脚で武家政権を樹立したものの、夫や子どもたちに先立たれ、政権の危機にも直面した。だがそのたびに強い意志とリーダーシップで困難に立ち向かった。

その軌跡から、現在の企業トップに必要な資質と事業承継成功のヒントを見つけることができる。

政子は二十一歳。当時の女性としては遅い結婚だったが、政子の意志の強さを表す逸話が残っている。

当時は平家の全盛期で、頼朝は平家の監視下に置かれた流人だ。ところが、その頼朝と政子が親密になってしまった。あわてた政子の父・北条時政は政子を、平家の伊豆代官だった山木兼隆と結婚させようとする。だが政子は屋敷を抜け出して

頼朝のところに走り、二人で伊豆山に逃げ込んだという。この話は後世の創作説もあるが、結局、時政は二人の結婚を認めた。

それから三年後の一一八〇年、頼朝は平家打倒に向け挙兵する。だが初戦こそ勝利したものの、次の石橋山の合戦では大敗を喫し、命からがら船で安房に脱出するというピンチに陥った。

その間、政子は箱根に潜伏していた。夫は安否不明、気が気ではなかつただろう。幸い、頼朝は勢力を盛り返して、わずか二カ月後には数万の大軍で鎌倉に入った。政子も鎌倉に駆けつけ、二人は再会を果たしたのだった。

同年十二月には新しい御所が完成、これを祝う盛大な儀式には三百十一人の御家人が出席した。鎌倉幕府の正史である『吾妻鏡』には、「これ以降、東国の人々は頼朝を鎌倉の主として推戴するようになった」と記している(『現代語訳吾妻鏡』吉川弘文館)。「鎌倉殿」の誕生である。政子は「御台所」と呼ばれるようになる。

やがて平家打倒(一一八五年)を経て、頼朝は一一九二年に征夷大将軍となり、名実ともに武家のトップに立つ。政子は「ファーストレディー」として、新政権の基盤確立に力を尽くした。

### 二代目・頼家の「暴走」を諫める 創業理念継続と事業承継に苦労

ところが一一九年、頼朝が急死する。『吾妻鏡』にはその前後の記述がないため、死因などは謎だが、頼朝と政子の長男・頼家が家督を継いで「二代目鎌倉殿」となった。政子は出家し「尼御台」となった。

この頼家の時代になると、政子が政治に関与する場面が増えていく。まだ若くて経験の浅い鎌倉殿を後見する必要があつたためだ。

だが頼家は、乳母であり舅である比企氏や一部側近だけを重用して独断専行で政治を行い、御家人たちが反発するようになる。そこで幕府は重臣による「十三人の合議制」を敷き、頼家を抑えよ

うとした。一〇二二年のNHK大河ドラマ『鎌倉殿の13人』で描かれた通りだ。

そんな中、頼家が有力御家人・安達景盛の愛妾を奪い取り、そのうえ安達邸に兵を差し向けようとする事件が起きた。景盛の父・盛長は頼朝の人時代からの側近で、親子二代にわたって頼朝が信頼を寄せていた重臣だ。政子は安達邸に急行して景盛をなだめると同時に、頼家に使者を送り「將軍家を支えてきた景盛を討つなら、まず私を射よ」と強く諫めたという。

『吾妻鏡』は、頼家の数々の暴走ぶりを書いている。同書は北条氏が実権を握った後に書かれた歴史書であるため割り引いて読む必要があるが、それでも頼家の政治が御家人の利益に反するものだつたことは確かなようだ。

現代の企業に例えるなら、鎌倉株式会社は御家の利益、つまりニーズに沿った経営をすることが、いわば創業の理念だった（詳しくは、本連載の第二十二回「一〇二二年四月号」を参照されたい）。現代の企業経営でも、後継者が創業理念をしつかりと理解して受け継ぐこと、そのうえで時代に合った経営を進めることが重要である。

頼家の行動はそれを否定するようなものだつたわけで、リーダーシップの發揮の仕方も誤つた。一方、政子は二代目の後見人として、あるべき経営を実現させようと努力したと言える。

しかし、頼家・比企氏と北条氏の対立は抜き差しならないものとなつた。北条氏は比企氏を討ち、頼家を伊豆・修禪寺に幽閉するに至る（一二〇二年。その翌年に殺害）。

後を継いだ三代・実朝はわずか十二歳。政子は将軍の後見役として政治への関与を一段と高めていく。

だが一二一九年、実朝が暗殺される。実行犯は、頼家の遺児・公暁。政子にとつては自分の孫が、自分の息子（公暁の叔父）を殺害したことになる。

## 「承久の乱」での名演説 カリスマ的リーダーに

実朝の死によって、頼朝と政子の血を引く男子はいなくなつた。このため政子が中心となつて朝廷と交渉し、藤原摂関家から頼經（二歳）を将軍として迎えることとなつた。政子は幼い新将軍に代わつて政務の裁決を取り仕切り、事实上「第四代鎌倉殿」の役割を果たした。「尼将軍」と呼ば

れるゆえんである。

ところで頼家と実朝の時代は、北条氏によつて梶原氏、比企氏、畠山氏、和田氏など有力御家人が次々と滅ぼされ、政子の弟・北条義時が実権を握つた時期だ。この過程で政子が果たした役割はどう解釈するかは難しいところだが、懸命に事業承継を図ろうとしていたことは間違いないだろう。

そして一二三一年、幕府は存亡の危機に直面する。後鳥羽上皇が義時追討の宣旨を発し、挙兵したのだ（承久の乱）。鎌倉には動搖が走つた。この時、政子は有名な演説を行つた。

「御家人が亡き頼朝公から受けた御恩は山よりも高く海よりも深い。その御恩に報いる思いが浅いはずはなかろう。名を惜しむ者は、三代にわたる将軍の遺跡ゆきさきを守れ」（前掲書。一部筆者意訳）

御家人たちに「創業理念」と「業績」を思い起こさせ、彼らの士気を鼓舞したのだ。御家人たちは京に攻め上り、戦いに勝利した。この出来事は、政子がカリスマ的な存在となつていたことを示している。

源氏の将軍から北条氏へと、鎌倉幕府の実態は変化したが、政子の存在がなければ幕府はもつと早く瓦解していたかもしれない。政子は男女を問わずリーダーのあり方を示している。

## 岡田 晃

（おかげだ あきら）  
一九七一年、慶應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、同特別招請教授。新刊『徳川幕府の経済政策——その光と影』（PHP新書）。