

歴史に学ぶ

大阪経済大学特命教授・
経済評論家

岡田 晃

第五十七回 室町幕府を「創業」した足利兄弟「経営」では骨肉の争い

二〇二六年のNHK大河ドラマ「豊臣兄弟!」は秀吉の天下獲りを支えた弟・秀長が主人公だが、その二百年前にも似たような兄弟がいた。室町幕府を二人三脚で樹立した足利尊氏と弟・直義だ。しかし最後まで協力し合った豊臣兄弟と異なり、足利兄弟は幕府樹立後に対立し骨肉の争いを展開した。

尊氏を助けて戦った弟・直義 優柔不断な兄を叱咤激励

尊氏と直義は二歳（または一歳）違いの同母兄弟で、子供の頃から大変仲が良かったという。ただ性格は正反対だった。気の弱いところがあつた尊氏は重要な局面でしばしば優柔不断になるが、勝気な直義が兄を励まして戦い続けてきた。

二人の戦いは一三三三年から始まる。この時、後醍醐天皇が配流先の隠岐島から脱出して伯耆国船上山（現・鳥取県琴浦町）に立て籠もり、鎌倉幕府打倒の戦いを始めていた。これを討伐するた

め幕府は尊氏（この時点では高氏だが、本稿では尊氏で統一する）に出陣を命じた。

足利氏はもともと源氏の名門であり、幕府の実権を握る北条氏に不満を持っていた尊氏は、丹波の篠村八幡宮（現・京都府亀岡市）まで兵を進めたところで討幕を宣言。反転して京の六波羅探題（鎌倉幕府の出先機関）に攻め入り滅ぼした。

ただ実はこの時、尊氏は最後まで迷っていた。その尊氏を説得して討幕を決意させたのが直義だった。篠村八幡宮で尊氏が討幕の願文と鎧矢を奉納した際、続いて直義が鎧矢を納めた。これを見た武将たちの士気は盛り上がり、次々に矢を納めたことから、積み上げられた矢が塚のようになつたという伝承が残っている。

ちょうど関東では新田義貞が鎌倉に攻め入り、鎌倉幕府は滅亡。「建武の新政」が始まった。だが新政権では公家を実権を握ったため、新政権樹立のため戦った武家の間で不満が高まるようになる。そんな折りの一三三五年、北条氏の遺児・北条

時行を擁する反乱軍が信濃で挙兵した（中先代の乱）。たちまち数万の大軍に膨れ上がった反乱軍は一気に鎌倉を占拠し、鎌倉を守っていた直義は三河まで落ち延びた。京都にいた尊氏は知らせを受け、すぐに救援軍を率いて駆け付けた。尊氏出陣の効果は大きかった。足利軍は反撃に転じて反乱軍を押し戻し、鎌倉奪還に成功する。

だがここで問題が持ち上がる。尊氏は京都を出発する際、時行討伐の出陣の許可を後醍醐天皇に求めたが、天皇は認めなかったため、尊氏が勝手に出陣した形になっていたのだ。反乱が平定されると、天皇は尊氏にすぐ帰京するよう命じた。

尊氏は京都に戻ろうとした。だがこれを押しとどめたのが直義だった。鎌倉で武家政権を樹立すべきだと考えたのだ。鎌倉にとどまった尊氏は、乱の鎮圧に功績のあつた武将への論功行賞を独自に始めた。尊氏が自分の財産を削って行ったものだ。このような部下思いの行動や気前の良さが、武士の間で尊氏人気が高まる要素となっていた。

天皇は尊氏の一連の行動に怒り、尊氏追討を新田義貞に命じた。尊氏は「天皇に弓を引くことはできない。出家して謝罪する」と引きこもってしまふ。やむなく直義が三河まで出陣して新田軍を迎え撃つが、負け戦が続いた。これを見た尊氏は「直義が死んでしまえば、自分も生きている意味がない」と言って出陣を決意。士気の上った足利軍は箱根で新田軍を破り、敗走する新田軍を追って京都への進軍を開始した。ここでも、兄弟の絆の強さと尊氏人気の高さが表れている。

尊氏は征夷大將軍に だが直義との対立が始まる

その後も曲折を経て一三三六年、尊氏は実質的に室町幕府を開き、光明天皇（北朝）を擁立した。後醍醐天皇は吉野に逃れ、南朝となる。尊氏



は二年後に征夷大將軍に任命された。この経過をたどって見ると、直義なくして尊氏の室町幕府樹立は不可能だったことがよくわかる。

幕府では、尊氏は將軍としての権限の多くを直義に委譲した。尊氏は恩賞給付と守護職任免の権限を持ち、直義は主に訴訟や実務などを受け持った。歴史学者の間では「二頭政治」と呼ばれることが多いようだが、ツートップと言うより、直義は尊氏の補佐役だったと見たほうがよさそう。尊氏が代表取締役会長兼CEO（最高経営責任者）、直義が代表取締役社長兼COO（最高執行責任者）に例えることもできる。

ところがやがて兄弟の間に亀裂が生じてしまふ。その原因を作ったのは二人の人物だった。

その一人は、尊氏の最側近・高師直だ。師直は足利家の執事で、室町幕府樹立までの戦いで常に尊氏を支え、幕府樹立後は政治機構や法体系の確立に貢献した。だが幕府内で直義と同等の権勢をふるうようになり、師直と直義の対立は激しくなっていたのだ。いわば、NO2の座をめぐる争いともいえる。

息子とも対立、戦火も交える 足利兄弟の悲劇から三つの教訓

もう一人は、尊氏の長庶子・直冬だ。その母についての詳細は不明だが、成長した直冬は父との面会を望んだが尊氏はこれを許さず認知も拒否した。尊氏にはすでに正室との間に生まれた嫡男・義詮（後の二代將軍）という後継者がいたことから、その立場を守るため直冬を冷遇したらしい

が、直冬はこれを恨んだという。直義はそんな直冬に同情してか、自分の養子にした。こうして尊氏・師直VS直義・直冬の対立は、ついに武力による戦いへと発展する（観応の擾乱）。

兄弟・親子と側近が入り乱れ、戦いは南朝方も巻き込んで一年数カ月にと及んだ。ようやく和議が成立するが、直後に直義方の武將が師直を殺害。その一年後には直義が急死する。これには、尊氏による毒殺説がある。その後も直冬は幕府に抵抗を続け、混乱は続いた。

このような足利兄弟の歴史から、現代の企業経営にとって三つの教訓をくみ取ることができる。

第一は、トップにとって補佐役の存在がいかに重要かという点だ。これは兄弟や親族でなくとも同様だ。

第二は、何と言ってもトップのリーダーシップがカギになるという点だ。尊氏は戦いに強く部下からの人気も高かったが、優しすぎる性格があだになったと言えないだろうか。直義と師直の対立が深刻化する前に手を打つべきだった。

第三は、創業は大仕事だが、それ以上に創業後の経営安定と永続が重要だということだ。その後の室町幕府は弱体化し、やがて戦国時代へとつながっていった歴史が、それを教えている。

岡田晃（おかだ 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、同特別招聘教授を経て特命教授。新刊「経済で読み解く昭和史（PHP新書）」。