

経営者セミナー

豊臣兄弟に学ぶ ～人を巻き込む力～



加来 耕三氏

歴史家・作家

プロフィール

1958年大阪府大阪市出身。古流剣術・東軍流の宗家に生まれる。1981年奈良大学史学科卒業。学生生活を経て、1984年に奈良大学文学部研究員。現在は、大学・企業の講師を務めながら、独自の史観にもとづく著作活動を行っている。内外情勢調査会、政経懇話会、中小企業大学校講師。著書には、『歴史の一流は「師匠」から何を学んだのか』『十干十二支の大予言 歴史に学び、未来を読む』など400冊を超える。NHKBS「英雄たちの選択」NHKEテレ「先人たちの底力 知恵泉」等のTV出演のほか、TV・ラジオ等の番組監修・構成、企画も多数担当。4月よりYouTube「加来耕三の歴史未来チャンネル」が配信中。タイ捨流剣法免許皆伝。合気道5段。日本推理作家協会会員。

2026年2月18日(水)、歴史家・作家の加来耕三氏を講師にお迎えし、「豊臣兄弟に学ぶ～人を巻き込む力～」と題してセミナーを開催しました。以下、その概要を紹介いたします。

●歴史を学ぶ本質

加来耕三でございます。本日の演題は「豊臣兄弟に学ぶ～人を巻き込む力～」です。歴史における豊臣兄弟、豊臣政権の本質、正体を明らかにしたいと思っております。

歴史を学ぶ本質はたった1つしかございません。どうすれば歴史を具体的に、お仕事や日常生活に活用していただけるか。この1点でございます。時間の範囲内で皆様方を、歴史が活用できる世界にお連れしたいと思っております。

このために、皆様にはなぜそうなるのか。もしもそうでなければどうであったのか。立ち止まり、立ち止まり、考えていただければと思います。疑問のわからない、結果だけの歴史を追いかけても、実際の役には立ちません。

●ゼロから1

今日皆様に聞いていただく1番重要な事は何かと

申しますと、日本人は1から2、2から3、3から4ということの理解力は高いのですが、最もできないのが、一番基本的で一番明快なはずの0から1——この解釈がうまくできないようです。この0から1を知るといことは、歴史学におきまして本質全てを知ることにつながるのですが、なかなかこのことを理解していただけません。

歴史学の世界では、このような言い方をします。「未発の発芽」——発芽は出る芽のことで、歴史学でよく使う言葉ですが、言い方を変えますと、出だしを見れば終わりがわかる、ということになります。

要するに「0から1を正しく理解することができれば、そのものの本質を全部理解することができる」ということになりますが、日本人のほとんどが素通りしてしまいます。

2年前の大河ドラマは「光る君へ」でした。さて、0から1ですが、皆さん、なぜ紫式部はNHK大河ドラマの主人公になったのかご存じですか。考えてみたことはありますか。NHKの見解はと言いますと、世界最古の長編小説を書くことができた、実に素晴らしい女性だった、大河ドラマの主人公にふさわしいということでした。しかし、これでは歴史学の命題にはなりません。なぜ、紫式部は世界最古の長編小説を書くことができたのでしょうか。

1966年、フランスはパリのユネスコで世界の偉人を決めるということをやったのでありますが、なんと日本の偉人、たった1人選ばれたのが紫式部でございました。

フランス人は、一様に驚嘆したらしいです。微に入り、細を穿つ、細やかな心理描写のある言葉というものを、どうして中世と呼ばれた時代に、日本でこれを書くことができたのか。あり得ない、これは奇跡だ、というふうに評価され、紫式部はたった一人、日本人で世界の偉人になったわけでございます。

紫式部はなぜ、細やかな心理描写のある、世界最古の長編小説を書けたかということについて、本人はどう言ってるのかと申しますと、「私の作品は大和魂によります」と。微に入り、細を穿つ細やかな心理的描写ができる言葉、これこそがまさに自分の作った作品の根源だ、と言ったわけでございます。

ところで「日本人」を作ったものは歴史的に何でありますでしょうか。私は特に大事なものが2つあったと思っております。1つは、「稲作」。お米づくりでございます。毎年変わる自然環境の中で、水はけはどうか、虫はつかないか、と一生懸命に気持ちを砕いて、真心を込めた。勤労勤勉に、一生懸命やったのが日本人でございました。

もう1つが「ひらがな」でございます。ひらがなは上から下へも、右から左へも読むことができますが、このような言語は、世界中どこにもありません。我々日本人だけが持っているのですが、このありがたみを、0から1を考えない人は、ほとんど感じたことはないようです。最初からあるものですから、あって当たり前だと思っているのでしょうか。

色々と振り返って考えて、本質を見極めていくのが歴史学であります。

●豊臣秀長

今、「豊臣兄弟」という大河ドラマが放送されていますが、あれを遡さかのぼって考えていただきますと、分か

らないことだらけでございます。わからないことを考える場合は、まず、間違いなくあったこと、そして確認が取れていることから考えるのですが——少し前にはっきりしましたが、あの兄弟は実の兄弟である可能性が高い。さて、秀長は秀吉の家来になりましたが、なぜなったのでしょうか。

秀長は秀吉の3歳年下でした。家来になったとき、彼はもう20歳を超えています。20歳を超えて農業を営んでいる。皆さん、秀吉は秀長に武士になることをどう説得したとお考えになりますか。この0から1が分かりますと、豊臣政権の本質が全て分かると思います。

秀長は少なくとも槍を持ったことはありません。彼は、槍の使い方もわからなかった普通の農民です。

農民として田畑を広げたいと考えてはいたでしょうけれども、それ以上の野心はなかったと思われまじ、逆に合戦に行くことの怖さを知っていたはずで、殺されに行くようなもの。秀吉はこの弟をどう説得したのでしょうか。この説得した方法が、そのまま秀吉が作った政権の本質とイコール、重なるのです。

私は考えました。秀吉はこう言ったのではないか。お前を戦場にやろうとは思っていない。自分は合戦において、殺すか殺されるかといったやり方で出世するつもりはない。人を殺す気もないし、向いてもいない。じゃあどこで働くのか、戦場以外のところで戦う、ということを行ったのではないのでしょうか。

●戦わない秀吉

会場の中に経営学を学んだ方がおられるのであれば、秀吉はブルーオーシャンを説いたのではないかと、ということです。

比較的敵のいない、あるいは全く敵のいない市場における競争、ブルーオーシャンを自分はやると。戦場で戦うのはレッドオーシャンです。秀吉は人を殺さないブルーオーシャンで行く、ということを行ったの

ではないかと思うわけです。

調略(計略を用いて相手を陥れる)をやって、相手を味方に誘う、そのことについて語ったのではないか。当時ブルーオーシャンという言葉はありませんでした。近い言葉を探しますと、「後途の勝^{こと}」という言葉があります。合戦以外のところで勝つ、という考え方です。

たとえば調略をして敵を味方に寝返らせる、寝返りしようのない大物であるならば、味方に疑われるように噂を流して動けなくする。そして戦場に立つ時は、すでに勝っている状態にするという戦略でございました。戦場以外のところで勝つ、これを行ったのではないかと思います。

秀吉の前半を見ていただくとわかりやすいのですが、彼は武将の首を一度もとったことがありません。戦場で活躍した、という記録も読んだことがありません。

では、何をしていたのかと言いますと、小者(武具の運搬、雑務全般を行う武家に仕える最下級の従者)で採用されまして、1年間の油の量を3分の1にしたとか、食費を切り詰めたとか、そういうことをやって認められています。

あるいは、清州城の塀が崩れたとき、短期間に修復することができたということで、織田信長に取り立てられていきました。

信長のすごいところは、戦場の武士と小者と言われる裏方を、同じように評価することのできた、最初の、そして唯一の戦国武将であったことです。

秀吉は懸命に、そのことを秀長に説いたはずですが。合戦で戦う必要がない、調略でいく、後途でいく、これでどうだという話をしたのではないか。秀吉の前半のハイライトに、本当かどうかは別にしまして、墨俣の一夜城がございました。短期間に城を築いたわけでございます。

秀吉の価値というのは、調略と土木建築でした。わかりやすいのが、前半のクライマックスである備中高松城の水攻めでございました。秀吉はどうして

勝ったのか。合戦の手法を変えたのです。戦わずして勝つという方法を、彼はあみ出したのです。

戦わずして勝つ戦法を用いたからこそ、本能寺の変からわずか3年で、秀吉は政権らしきものを築くことができたわけです。

秀吉は戦わないのです。戦う前に勝ってしまうやり方を、あみ出しました。どこを見たらわかるのか。出だしを見たらわかると思います。

どのようにして秀吉は、秀長を家来にしたのか。その戦略がブルーオーシャンであったということがわかれば、豊臣政権の本質がここで見えてまいります。

お考えください。なぜ、秀吉はあんなにたくさんの城を築いたのでしょか。大坂城(のち大阪城)を作り、聚楽第^{じゅらくだい}を作り、名護屋城を作り、際限なく城を作りました。

なぜだったと、お考えなれますか。歴史学が欲しいのはなぜ、なぜ、なぜの問いかけなのです。調略と土木建築の延長線上に何があったのかということです。

私は新しい時代が来たということを、秀吉は城を作ることによって、表明したかったのではないかと考えています。

日本人が字が読める、字が書けるというのは江戸時代入ってからのことでございます。戦国時代の日本人は、ほとんど文字が読めません。漢字を知りませんでした。鎌倉時代の武将と変わらないのです。

その人たちに、新しい時代が来たということを表明するには、さて、どうしたらよかったのでしょうか。私は、見せたのではないかと、まだかつて見たことのない大きな城下町を作ることによって、大きな城を築くことによって、時代は変わったのだということを、秀吉は言いたかったのではないかと考えてきました。

それ故にこそ、彼は城を作り続けたのではないかと。このように、秀吉が秀長をどのようにして部下にしたかという、最初の0から1がわかるだけで、歴史の本

質を掴むことができるのです。

そして、戦わずして勝つという秀吉らしい戦略は、どのようにして生まれたかということを考えていただきますと、そのことがさらに理解できます。秀吉の戦術には、土木建築に使う計算能力が必須でした。秀吉の部下には（秀長の部下にも）これができる人間がそろっていました。

●いなくなっただけの価値

ところで、歴史を考える場合、前に倒してわからない場合は、今度は後ろに倒します。人でいいますと、亡くなった後どうなったのかを見るわけです。

秀長が死んだ途端に、千利休が切腹をさせられ、そして直後に朝鮮出兵が決まります。豊臣政権は終わりに向かって、転落していったのです。

歴史で一番手ごわいのは、この秀長のようなタイプです。自分の足跡を消しながら、そっと消えていった人間……。彼は、ほとんどの記録に出てこないのですね。

徳川の三代将軍家光の時代に、“知恵伊豆”と呼ばれた松平信綱という人物がいました。

何をしたのか、ほとんど足跡が遺っていません。しかし、彼がいた時、幕閣は盤石でございました。いなくなった途端に、揺れ始めるのです。

後を見ていくことによって、あの人がいたからか、と言われるのが、歴史学の1つの見方でありまして、秀長はその点を見ましても、やはり優秀な人物であったことがわかるような気がします。

さらに歴史を考えると、横にいた人物にどう学んだかということ、見ていくという手法もございます。秀長の場合は、最初に学んだのが秀吉、次はお兄さんから聞く主君信長という存在に、それまでの武将と何がどう違うのかを学びました。

秀長は20代。槍1つ持ったことない人間ですし、武家奉公の経験がありません。どうやって人を従わせたのか。私は福利厚生を握ったのではないかと

考えてきました。秀長は調整役です。怪我をした人間、病気をした人間に医者連れて来る。人生の節目の冠婚葬祭を把握して、個人情報家族や親族も含めて、全部握ったのではないのかと思います。

だから彼に歯向かう者がいなくなり、組織を掌握、結束させることができたのではないのでしょうか。

秀吉が教えた調略と土木を、彼も自分なりに少しずつ学んでいったのではないかと思います。

歴史学は最後に、未来を読んでいただくということまでいきませんと本質的には意味をなしません。

●始まりを見たら終わりがわかる

秀吉の後には、徳川家康、徳川15代に受け継がれます。そして、明治維新。明治維新はどこから始まったか、最新研究では家康が幕藩体制を開いた時からだったといわれています。なぜか。未発の発芽でございませぬ。すなわち、出発点を見たら終わりがわかるというのが歴史学です。太平の時代を知らない家康が、太平の時代を開きました。彼が考えた太平の時代は、お腹いっぱい食べることができるという世の中でございました。だからこそ、人間の値打ちをお米に求め、その取れ高を持って身分を作ったわけでございます。

何千石の旗本、何十何万石の大名というのを作ったわけでありませぬけれども、太平の世になりますと、街道が整備され、船便が出るようになります。物が余剰に生産されれば、それを売ることになります。お米ではそれに対処ができず、ゼニというものが流通し、結果的に銭がお米を凌駕してしまいました。

幕藩体制は、お米経済が崩壊したことによって、終わるわけでございます。家康が江戸幕府を開いた時点で、終わりが見えていたわけなのです。

0から1を考えることの重要性について、少しお考えいただければというのが、本日の話の趣旨でございました。ご清聴、ありがとうございました。

（文責：埼玉りそな産業経済振興財団）