

長州藩における村田清風の天保の改革—組織論の革新の視点から

(Tempo Reformation by Murata Seifu in Choshu Clan—from the View point of Innovation in Organization Theory)

平池久義

Hiraike Hisayoshi

目次

はじめに
第一節 背景
第二節 村田清風
第三節 藩主毛利敬親と財政改革会議
第四節 村田清風の藩政改革（天保の改革）
第五節 抵抗克服策
第六節 改革の成功要因
おわりに

はじめに

近年リストラが叫ばれている。景気悪化の中で企業は改革を迫られているのである。しばしば人員整理や解雇がリストラと同一視される。しかし、リストラは事業再構築（資源再配分）という意味であり、それらの人員整理はその一部にしか過ぎないのである。また、国際化を迎えた今、企業は改革を迫られ、大金融機関同士の合併や提携がしばしば話題になっている。このような改革は企業だけではなく、国や地方自治体においてもこれから益々必要になるのである。そのような時に過去に改革に成功した事例を検討することは示唆されるところが大きいと思われる。筆者はここ数年組織論の視点から長州藩のことを学んで来て、そのようなモデルが既に存在していることを知ったのである。山口県という辺境の地にあった長州藩がなぜ幕末に討幕の中心になりえたのであろうか。これは私にとって当初からの問題意識であった。いくらその意志があっても、実際そのようになりえるとは限らないのである。その問題意識を持って学ぼうちに、長州藩での改革の成功が大きな意味を持つことに気づいたのである。実は、長州藩では三次の大改革がなされたとされている¹⁾。第一次の宝暦の改革、第二次の天保の改革、第三次の安政の改革である。この全てを本稿で検討することはとても無理であり、三つの改革の中でも最も重要と思われる第二次の天保の改革を見ることとしたい。そして、この中心人物が、村田清風であった。そして、ここでの視点は組織論の革新からのアプローチである。つまりは、管理革新から天保の改革を見て、成功要因を探ってみたい。それが今後の種々の改革に参考として生きると思うのである。

(注)

1) 例えば、林三雄、「長州藩の経営管理 (1)」、東亜大学研究論叢、第17巻第1号、46頁。

第一節 背景

当時は11代将軍徳川家斉¹⁾の時代である(1773~1841年)。この頃、外国船の日本近海での出没が顕著になって来ており、特に北方のロシアの南下により蝦夷地で紛争が頻発していた。更には、イギリス軍艦フェートン号が長崎に来、オランダ商館員を抑留する事件が起こる。この事件をきっかけに幕府は海防の必要を一層感じるようになる。こうして文政8年(1825年)に鎖国政策強化のために異国船打ち払い令が出される。幼少の家斉を補佐して田沼意次に代わって政局を指導したのが松平定信であった。これを寛政の改革と言う。しかし、これは社会の動向に反する結果となり、彼は罷免される。この定信の失脚には改革に反対する大奥の力があつた。この後、家斉は親政を敷くようになり、大奥を中心に奢侈の気風がはびこるようになる。地位を得るために公然と賄賂が使われ、縁故採用がなされるようになる。権力や政治が腐敗して行き、退廃的気風が社会全体に蔓延して行った。貧民層が増大して一揆と飢饉が多発した。そして、このような時に起こったのが大坂の大塩平八郎の乱である。幕府の財政は窮迫し、しかも外国船も渡米し、沿岸警備にも追われていた。幕府にとって改革は最早避けられない状況になっていたのである。このように中、幕府は12代将軍徳川家慶の時に、水野忠邦による天保の改革を行う。幕府のみではなく、どの藩も改革を必要としていたのである。実際、この時に薩摩藩、鍋島藩、水戸藩などでも改革が行われた。

さて、長州藩の状況はどのようであったのか。毛利輝元の時に関ヶ原の合戦に敗れ、中国地方8ヶ国120万石を削られ、わずかに防長2ヶ国の36万9千石の領主となった。財政規模が4分の1となったのであるが、人員整理(リストラ)はままならず、家臣の多くは藩主と共に移住して来たのである。しかも旧領6ヶ国の徴収済み貢租を新領主に返納する返租の大問題を抱えていた。新たに安芸・備後の領主となった福島正則は早期返済を強く要求したのである。こうして、当初から長州藩は経済的問題を抱えていた。しかも、種々の財政負担があつた。例えば、

- a. 参勤交代—江戸と国元の二重生活の負担である。
- b. 江戸の葛飾邸である鎮海園の建設²⁾—敷地屋敷は10万2千坪もあり、園内には関東36景の一大パノラマや調馬場、大倉庫があつた。後に、この倉庫に村田清風の意見を入れて、食糧や兵器を備蓄することになり、それがペリー来朝時に、長州藩士の大森警備に役立つのである。
- c. 手伝い普請—幕府の種々の工事に駆り出されたのである。出費がかさんだ。
- d. 降嫁—12代藩主になる斉広(なりとお)のもとに将軍家斉の娘が嫁いで来たのである³⁾。家斉には側室が40人、子供が55人もいた。その殆どは女の子である。これを全国の大名に押しつけたのである。貰ってくれた者には松平の姓を与えたり、将軍の名前の中から一字を与えたり、また派手な赤門を作ることを認めたりした。将軍の嫁を貰うということで大規模な婚礼を江戸藩邸でしたり、新たに家屋敷を新築したりで支出も実に莫大なものになった。
- e. 藩主の相次ぐ死—天保7年5月14日に10代藩主先代斉熙(なりひろ)は葛飾邸で病没し、日ならずして当代斉元が9月8日に参勤交代で萩帰城中に逝去し、しかも、その後を継いだ斉広が12月29日に江戸桜田藩宅で没したのである。その葬儀費用は実に莫大であつた。

長州藩は財政が逼迫し、赤字が累積し、負債は増加の一途をたどった。藩の金庫は枯渇したのである。何と天保3年(1832年)には8万貫にも達していた。

では、このような逼迫を避けるにはどうしたらいいのか。藩は増税に頼るのである。たいてい

5公5民くらいが標準なところに、何と9公1民という苛酷なものにまでなつたとされている。また、藩士に対して課される本来の税以外に主君に忠勤を尽くすという意味の納税である馳走米は極めて高かった。こうして彼らの士気も極度に低下して行つた。武士は武具を質入れして生活を何とかしのいでいたとされる。

これに対して、農民はどうしたのか。一つは隠し田の存在である。検地の帳簿外の土地で何とか生活を維持したのである。しかし、次第に検地が厳しくなつて行く。次には、農民たちは副業に進出して行つた。出稼ぎや商業への進出である。これが商業経済の発展を生み出し、特に長州藩では瀬戸内海沿岸地方で発展した。しかし、今度は藩がそのようなものをも統制しようとして専売制を強化して来る。しかも、自然災害としての凶作（大暴風雨）も相次ぎ、ここに一揆が多発して行くこととなつた。何と100ヶ村で13万人が行動したとされている。これを天保の大一揆と言う（天保2年、1831年）。正に空前の出来事であつた。藩内は大混乱に陥つた。大庄屋や村役人たちが一揆の標的にされている。一揆に参加した人々は経済的・政治的な自由を要求した。藩は一揆を静めるために役人の更迭を行つたり、救済を約束したりした。村田清風の登場はこのような時だつた。斉広の後を世襲した維新の時の13代藩主毛利敬親（たかちか）が村田清風を抜擢して改革にあつたのである。

（注）

- 1) 北島正元編、『徳川将軍列伝』、秋田書店、平成10年、306～337頁。
- 2) 平川喜敬、『村田清風—その業績と感懐』、東洋図書出版株式会社、昭和55年、57～58頁。
- 3) 布浦眞作、「村田清風の藩政改革」、平泉澄監修、『歴史残花2』、時事通信社、252頁。

第二節 村田清風¹⁾

清風は天明3年（1783年）に、今の山口県三隅町に生まれた。時の将軍は徳川家治、毛利藩主は治親（はるちか）の頃である。幼名を亀之助、後に新左衛門、四郎左衛門、織部とも言う。父は村田光賢（みつかた）、母は岩子である。父は当時禄高50石の長州藩士であり、大島郡宰判の代官を勤めたこともある。清風は、幼時は記憶力もよくなく、母も随分心配したようである。

14歳で萩の明倫館に入り、在学3年で一旦卒業したが、成績優秀のために、更に二度にわたつて再入学を許可されている。

享和2年（1802年）に、初めて江戸に上り、その時にあの松平定信にも会っている。定信が退官して数年たった頃である。この時の定信から彼のした寛政の改革（1787～93年）について聞き、それが清風にも影響を与えたと思われる。実は、定信は毛利家とは姻戚関係にあつたのである。毛利治親の夫人邦媛院はあの将軍徳川吉宗の孫で、田安宗武の娘にあたり、定信には姉になるのである²⁾。定信もこんな関係で長州藩のことを、そして村田清風についても知っており、親近感を抱いていたことが想像される。

文化8年（1811年）には、当役（これは江戸藩邸にあつて、常に藩主の左右に控え、人事全般を扱い、重要事項を処理する役目である）管轄下の右筆役密用方に取り立てられている。これは典故（典拠となる故事）、儀式、系譜、諸記録の調査を担当する役目であつた。主に起案書記を担当していた。今のミドルのような存在である。

文化9年（1812年）には、今度は当職（これは萩藩邸にあつて、防長二州の人事財政、産業経

濟、資金運用の国政全般を掌握する役目である) 管轄下の御用内掛を担当する。これは藩主の参勤交代に伴い、清風の仕事も変わったからである。このことは清風がいかに藩主から重用されたかを示している。

文化11年(1814年)頃から、外国船が日本に来るようになり、国防意識が高まることになる。この年に藩主斉熙は清風らにこの問題の研究を命じている。こうして神器陣第一回の操練が文化14年(1817年)に菊ヶ浜で行われた。この頃、ますます長州藩の財政窮乏は深刻になり、深刻な社会不安が起り、農民一揆が多発して行く。おまけに次々に藩主が急逝し、いよいよ深刻になって行ったのである。

清風は改革の必要を早くから感じ、文政3年(1820年)には「売却売爵論」を上書して、豪農商の贅沢と藩の金権政治を批判し、7~8年には斉熙に起用されて大阪方面における藩債の整理を担当している。天保3年(1832年)には、斉元の旨を受けて「此度談」を書き、国政改革の意見を上申している。しかし、当時それは余りにも厳し過ぎて、受け入れ難いものであった。そして、彼もそのことを察知して職を辞したのである。天保3年には、彼は病と称して表番頭格・当役用談役(江戸家老の顧問役)という要職を辞して、隠居して江戸葛飾邸にいた斉熙の手元役をしていた。

天保8年(1837年)に毛利敬親が藩主になる。敬親は時の当職益田越中から財政の困窮状態を聞き、改革の具体化を進める。こうして清風が抜擢されて、その任に当たるようになった。終始清風の後ろ盾になって支援したのが、この敬親であった。清風は思い切った改革を次々に断行して行く。

清風の改革の厳しさに反対派の声も強まり、清風は弘化元年(1844年)に退き、藩政は坪井九右エ門一派の手に帰した。清風は言論著述に余生を送るようになる。清風の改革は彼の後継者周布政之助に受け継がれる。後、藩の改革は坪井派(俗論派)と周布派(正義派)で交互に取り組まれることとなる。そして、安政2年(1855年)に、清風はその能力を惜しまれて江戸方海防仕参興の任命を受けるが、その年に死去している。73歳であった。

清風は下級武士であったにもかかわらず、その能力を認められて、次第に頭角をあらわし、5人の藩主(斉房、斉熙、斉元、斉広、敬親)に仕え、藩の改革に大きな仕事をなしたのである。吉田松陰も天保10年(1839年)11歳の時に、主君敬親の面前で武教全書の御前講義を命じられ、清風からも声をかけられている。後の松陰にも大きな影響を与えたのである。

さて、革新にはアイデアのみではなく、それを実現に至らしめる人の存在が大きい。このような人をイノベーターと呼ぶ。彼は革新に対する信念を持ち、リスクをかけて実現に向かって忍耐強く努力を惜しまない人である。長州藩の天保の改革を見る時に、イノベーターとしての村田清風の存在が大きいのである。

清風は改革を試みるにあたって、正に不退転の覚悟で臨んだのである。多くの人々の痛みを伴う大改革だけに反対や抵抗が相次ぐことになる。斉熙夫人の法境院からも節約への反対意見が出された。幕府の改革でも大奥の反対でしばしば改革は挫折している。奢侈になれた大奥にとっては改革はとて受け入れられないことだったのである。この大奥が將軍を動かし、改革を挫折させるのである。幕府での改革の失敗のパターンがこれであった。清風の改革にも夫人たちからの

みではなく、士農工商各層からも悪口罵言が浴びせられた。命を狙われて暗殺されそうになったこともしばしば。しかし、清風はいささかもその手をゆるめなかったのである。清風が借家住まいをしていたある夜のこと。書齋で書見をしていたところ、怪しげな気配。踏み込んで来る2～3人の足音を聞いた。清風は息を殺し一喝した。「馬鹿者め。清風の首が欲しけりゃ堂々と玄関から上がって来い。この夜更けに人の家へ来るのに、猫かねずみの真似をするのは何奴じゃ」と。その威圧感に圧倒されて、盗賊は震え上がって逃げたそうである³⁾。この位の決死の覚悟がなければ改革は挫折してしまうのである。このようなイノベーターにとってはパワーを持つことが重要になる。その方法は次のものである。

- a. 支持—清風は何より藩主敬親の強い支持を得ていた。反対派が敬親に清風の改革に批判的意見を述べても受けつけなかったとされる。「敬親公は清風を絶大に信頼し、他からの中傷には一切耳をかされず、清風をして思うがままの施策を実行せしめられたのである⁴⁾」。幕府の改革に大奥が反対し、密かに将軍に手を回して挫折させたのとは対照的である。
- b. 資金—このためにはそのポストにつくことが必要である。敬親は天保11年（1840年）に清風を表番頭格・当役用談役としている。これは改革を推進するためのポストであった。そして、天保13年（1842年）にはあの撫育方用掛をも兼任することとなる。これは特別会計である。
- c. 情報—当時の人々は足で情報を集めている。清風も江戸に行ったことが大きい。しかも、幕府の改革を主導した松平定信にも会い、その教えを請うてもいる。毛利と近い関係から、この定信関係を通しての情報が清風の所に入って来ていたと思われる。一種の情報源なのである。また、長州は長崎に近かったり、他藩の人がしばしばここに来ているところから、そのような情報も入ったと思われる。

村田清風が改革を強力に推し進めた背景には、このようなものによってパワーを所持していたことが大きいのである。正に、長州藩の天保の改革にとっては清風はイノベーターとしての働きをしているのである。

(注)

- 1) 村田清風の人と業績については山口県教育委員会編集、『村田清風全集上下巻』、山口県教育委員会発行、昭和38年に詳しい。
- 2) 香川政一、『村田清風小伝』、椿窓書屋、昭和13年、33頁。
- 3) 平川喜敬、前掲書、88～89頁。
- 4) 布浦眞作、前掲稿、269頁。

第三節 藩主毛利敬親と財政改革会議

天保8年（1837年）に斉広の後の藩主に毛利敬親が13代藩主として就任する（18歳）。この頃には藩の財政は危機に瀕していたのであり、藩士たちの士気も極度に低下していた。敬親は人材登用を進めることにし、それまで江戸屋敷で斉熙の手元役をしていた村田清風を引き抜き、香川作兵衛や周布勘解由（後に木原源右衛門、山田市郎右衛門、長屋藤兵衛が加えられた）らと共に地江戸仕組掛（じえどしくみがかり）に任命した。つまり、江戸と地方の両方の仕組掛の担当である。これは財政整理の実務を担当する部局であった。清風は既に55歳になっていた。清風は登用されるやすぐに「御仕組大目途」を書き、財政改革に対する意見を上申したのであり、これが後

の「流弊改正意見」の根幹をなした。これに基づいて藩主敬親は儉約令や奢侈禁止令を出し、人材登用も進める。自らも、質素節約をして、その精神を実行したのである。参勤交代の行列も簡素な服装で馬に乗るようになった。清風は敬親以前の藩主の下で改革の意見を出していたが反対の声も大きかった。そして、今回も上層部に煙たがられて、清風は辞任を申し出るが、敬親はそれを許さなかった。むしろ、清風に改革のためのもっと大きな権限を与えたのである。天保11年(1840)に清風を表番頭・地江戸当役相談役とした。これは財政改革の総元締にあたるものである。当職(萩政庁)の益田越中を江戸当役とし、毛利蔵主(くらんど)を本藩当職として、両者が連携して清風の改革を支援する体勢にしたのである。

この時に出した敬親の藩財政改革ビジョンは次のようである¹⁾。

- a. 藩士住民の物心両面の救済を図り、士気を高揚し、勤勉誠実の藩風を取り戻すこと。
- b. 武備を整え、武芸を奨励し、外国勢力の侵犯に対する防備態勢を打ち立てること。
- c. 紙蠟米塩の四白政策を基本として殖産興業を大いに奨励すること。
- d. 赤字財政の立て直しはその総てに関り、すべてに優先する。藩政の基盤にへばりつくこの妖怪を勇断を以て退治すること。

そして、財政改革のための会議が天保11年(1840年)に、藩主の御前会議として城中の獅子の廊下で開催された。ここは天守閣に近く、黒書院と大広間をつなぐ大廊下なのである。この時のメンバーは各分野の実務担当者(実力者)たちであった。後に対立する坪井九右衛門らもここにいた。各人の忌憚のない意見陳述がなされたのであるが、この時の指導的意見は最後に意見開陳した清風の「流弊改正意見」²⁾である。これは次の7ヶ条からなっていた。

1. 御威光のこゝ上は下情によく通じて、差別なく仁愛の精神で政治をして欲しいということ。
また、江戸と地方が予算分捕り合戦をしていたのをやめること。
1. 信賞必罰のこゝ一変えるとなると自分のことばかり考えて改正は挫折するので、セクショナリズムを打破すべきこと。また、借金をしないようにすること。人材登用も行い、国事多難の時ほど有為の人材を抜擢すること。
1. 風俗のこゝ上立つ者の行為から風俗が乱れることが多いので、上に立つ者は私利私欲を離れるべきこと。むしろ手本になるべきである。金を下民に貸し与えて利子を取るようなことはやめるべきこと。
1. 富国のこゝ一入るを量って出ざるを為す精神が大切であること。人君は節儉を求めるべきであること。他家に婚嫁すれば、分限を越えて見栄を張るべきでないこと。
1. 強兵のこゝ一文武は奨励すべきである。
1. 時勢のこゝ今こそその時であり、先ず上に立つ者こそ先頭に立つべきであること。
1. 至誠のこゝこれは改革の精神である。

これはかなり厳しい藩主に対する批判や意見、注文でもあった。敬親が素直にそれを受け入れたところに名君と言われる理由があるのかもしれない。

この頃に、何と藩の財政は、藩債が8万5千2百52貫目にもなっていた。藩の年間収入からこれを返済するのはとても無理なことであった。清風はむしろ、これをもって危機感を植え付けて行くのである。「8万貫の大敵」というのが彼の改革のモットーになっている。

この後、藩政改革の大方針が決定される。次のようなものである³⁾。

1. 国事財政の公開主義をとり、人心を定めること
1. 政府所要経費、御一統所要経費の節減を断行すること
1. 地、江戸向き予算の分捕り主義をやめ、厳正な予算執行にあたること
1. 当面、諸士庶民の極度の貧困を救う具体策を立てること
1. 朝野挙げて大儉約を断行すること

これに基づいて、毛利蔵主と益田越中は決議文を書いたのである。

イノベーターがいるだけでは革新は成功しないのであり、どうしてもトップの支援が不可欠である。イノベーターを支援し、妨害から守るのであり、つまりは防波堤になるのである。村田清風の改革においては、藩主の毛利敬親のこのような意味での支援は極めて大きな意味を持つのである。敬親は大まかな方向（ビジョン）を示し、後は清風に委ねた。また、関係者を一同に集めて、問題を共有し、広く意見を聞いている。これは危機意識を植え付けることになり、参加による抵抗克服である。財政の公開主義という極めて民主的な方向に変革されることとなる。また、藩主自らが会議を招集したということ、そして改革の旗手である清風をこのポストにつけたということは、藩主のこの問題にかける意気込みを示すのであり、極めて大きな意味を持つのである。どのような人材をそのポストにつけるかは、トップの姿勢を示す。また、実行のために組織改革及び人材配置をしているのであり、これも大きな意味を持つ。更には、清風の改革を支える香川、長屋らスタッフを含むチーム形成をしている。清風のみではいくら頑張っても大改革は困難であった。改革のためのチームが不可欠である。いわば改革のためのプロジェクトチームである。

(注)

- 1) 平川喜敬、前掲書、70頁。
- 2) 山口県教育委員会編集、前掲書、169～172頁。
- 3) 平川喜敬、前掲書、82～83頁。

第四節 村田清風の藩政改革（天保の改革）

ここでは村田清風による天保の改革の内容を見ることとしたい。

1. 節約の徹底と負債整理

この大節儉令は既に実行されていたのであるが、財政改革会議の後に更に徹底されることとなった。清風は上にも下にもこの節約を求めている。例えば、婚礼が華美に流れていたのも、花嫁の着る着物は地を引くことを許さないし、足の甲が隠れるものも駄目とした。この結果、袖は短くなり、かんざしなども質素になった。婚礼の料理も制限し、目付を同伴させたりした。家具や建築などについては、白木造りは許さなかった。この結果、赤く塗ることになった。理由は、白木で作ると節や目が見えるので、つい節の無い良質のものを用いるようになるからである。赤く塗ると粗末なものを使えるのである。清風は自ら出向いてチェックした。従わなければ、それを撤去し、焼き払ったのである。奥向きの殿中でも反対の声が上がり、法境院は敬親公に清風を近づけるなど書いた手紙を届けている。しかし、敬親はそれにも屈しなかった。

清風は藩士に対しては、量入為出の原則を厳しく履行させた。これは入る量を考えて使うようにという意味である。欲しいから、必要だからといって買わないようにということを教えて

いるのである。この点で長州藩にあった修補（しゅうほ）制度は問題であった。当初不時の時のための予備金的なものとして設置されたが、次第に性格が変化し、運用の実権は大庄屋が握るようになった。地主・豪農商・村役人たちが5分の利子で出資したものを財源として、一般の農民に1割の利子で貸し付けていた。安全な投資機関となっていた。しかし、このような貸付金制度により、奢侈のために安易に借りては負債を負うことになっていたのである。弟の物を取って兄に与えるようなものと清風は言う（同士の喰い経済）²⁾。同じ藩の中でするのではなく、むしろ対外的に活用すべきとして、後には清風はこの資本を越前方に廻して運用している。それから、清風が強行したものに天保14年（1843年）発令の「37ヶ年賦皆済仕法（かいさいしほう）」がある。藩士の公借（藩士が藩主から借りた負債）を1貫目につき毎年30目の割で37ヶ年納入すれば元利とも皆済とし、また藩士の私借（家臣団が商人たちから借りた負債）は藩が肩代わりし、その代わりに藩士は藩に対して公借と同業の割で37ヶ年賦の義務を負うこととなった（藩士からは藩からの支給の中から天引きし、これで公私債務の全てを37ヶ年で償還しようとした）。つまり、藩士の借金を肩代わりした藩が、商人に対しては37年間元金据え置きにして、その間は年利2朱を払い、最後の年に元金を皆済するというものである。そして、藩士の一切の借銀を禁止したのである。薩摩藩でもこれと似たことをし、そこでは何と250年賦としている。長州藩ではそれほどひどくはなかった。とにかく、これは武士を商人の借金から解放して身分階級制度を維持しようとしたのであろうし、また、奢侈を戒めてもいるし、更には農民の商人化への警告の意味もあったのであろう³⁾。しかし、藩士たちからは収入が減る上に、借銀もできないために反対気運が盛り上がった。また金貸しをしていた商人たちにとっては借金の踏み倒しであり、厳しい批判が出された。そのために、後に坪井がそのポストについた時に、37ヶ年皆済仕法は「公内借捌法（くないしゃくさばきほう）」によって替えられる（天保15年）。これは今日只今、公借は法によって無借とし、私（内）借もお上の手によって立て替え払いをして、これも無借にしようとするものである。これは仁政ではあるが、財源問題が深刻になって行き、やがて清風の流れを汲む人達によってまたも修正されて行くこととなる。とにかく、このようなことの結果、天保8年当時に8万貫もあった負債は11年後の弘化3年にはほぼ整理できるどころまで減ったのである。

2. 殖産興業の奨励

清風は富国強兵という改革の理念から藩の収入を増やすことを考えた。従来は増税や馳走米という方法によっていたのであるが、これは民を富ませるという理念に逆行するものであり、到底受け入れられなかった。そこで、どうしたか。清風は長州には元来四白という米・塩・紙・蠟（ろう）の特産物があることに注目し、これらを中心とした殖産興業を図る（四白政策）。実は、紙はシ、蠟はロ、米はベ、塩がエで、これを連ねてシロウベエで「四郎兵衛」という語呂合わせになっていたのである。「四郎兵衛をしっかり育てなければならぬ」と言うと、これは四産物の奨励を意味していた⁴⁾。更には、造林・水産・鉱業にも力を入れた。また、加工産業をも奨励している（農産加工・水産加工）。野菜類・魚介類・鯨肉・海草類の干し物・塩物・味噌漬けなどの加工である。この結果、萩の蒲焼・花岡の味噌・甘露醤油・船木櫛・赤間硯などが出るようになった。これらは大阪の蔵屋敷で売りさばかれた。当時、各藩は大阪に蔵屋敷を持

っており、取引をしていたのである。米は特に重要な商品であり、防長米といって、良質で人気が高かった。そして、このような殖産興業のために、清風は藩内の情勢を知るために代官に命じて管内の諸村の由来・地形・田の面積・石高・山林・交通・戸数人員・風俗・社寺などの調査をさせたのであり、これをまとめたものが「風土注進案」⁹⁾というものである。

そして、清風のなした大きな事業が天保11年（1840年）の越荷方開設である。長州藩にはそれまで撫育方という特別会計があり、撫育資金の運用をしていた。毛利重就の時に創設されたのであり、産業の振興策を目的としていた。新規事業開発である。また、当時河村瑞賢によって西回り航路が改良され（これに対して津軽海峡を通り、三陸沖を經由、江戸に出る航路を東回り航路と呼ぶ。この航路は距離的には6分の1だが、波が荒く良港にも乏しかったのである）、下関を經由して物産が運ばれていた。北前船（北陸・松前方面の船という意味）が北陸方面から物産を大阪方面に運んでいたが、ここ下関（赤間関）を經由、瀬戸内海を通して大阪に行っていた。しかし、当時嵐に遭遇して沈没したり、長い日数がかかるために病人が出たり、更には大阪に着いても商人に買ったたかれり苦勞が多かった。長州藩はそこで中継地の下関で諸国物産の委託販売を引き受け、前渡し金の形で船頭から倉敷料・手数料・前渡し金の利子などを受け取り、差し引き勘定で払い、受け取った荷物を藩の倉庫に保管し、時期を見てはこれを大阪に回送して、その蔵屋敷で出入り商人の手を通して売りさばかせることにしたのである。北前船にも長州藩にとっても両者にメリットがあった。長州藩にとっては外貨獲得の意味は大きかったし、また航海技術の習得には役立った。このために清風は越荷方（この意味は北陸方面から回送される荷というものである）という役所を設けて、更にこれを拡張したのである。越荷事業はそれまでにもあったが、清風は天保11年（1840年）に専任の越荷方・検使役・本締役を任命し、撫育資金をこのために活用したのである。更には、既に述べた修補資金もこれに廻した。「越荷といふものは如何なるものであるかといふと、それは全く村田清風の考案で天保11年から特に越荷方といふ一局を開いて実施せられたものである。越荷とは北陸方面から廻送する荷、即ち越路から来る荷といふことで、此の名は昔からあった¹⁰⁾」。下関で委託販売や倉庫業・貸し付けという金融業も営むようになったのである。これは大きな収入源となり、幕末の武器や軍艦購入はこれによるのである。後には、越荷方は権限が拡大されて、他藩との通商取引を展開するようになる。ところで、組織機構上では、この越荷方は撫育方の下に置かれていた。

3. 土木・水利・開作事業の推進

新田を次々に開発して行った。元来財政の基礎を土地からの収入に置いていたことから、その増収を計るためにも、また天災による減収を補填するためにも、力を不毛地の開発と荒廃した田畑の復旧に使うことは当然のことであった。長州藩では新田開発のことを開作と称していた¹¹⁾。これには藩自ら経営する公儀開作、諸士の行う御家来開作、寺社の行う寺社開作、諸郡の農民が自己資金をもって行う百姓自力開作とがあった。撫育方新設後は、公儀開作は専ら撫育方でこれを経営するようになった。そして、勤功開作と称して、諸士の功労者には加増の代わりに開作の権利を与えていた。

また、塩は有力産業であったことから、有数の生産地になって行った。三田尻周辺で特に盛

んに行われていた。輸出先は北国地方が主で、後は大阪や九州であった。こうして塩田開発がなされて行ったのである。

更には、水利開発、林道・農道の改善も積極的になされて行った。新田の灌漑用として多数の池溝が作られたのである。

4. 士風興し

このためには天保11年（1840年）に士風矯正令が出され、虚礼は禁止されたのである。更には、海防もこのために行った。長州藩では文政時代以降、新しく藩士に新水軍兵法による合武三島流と、新陸軍兵法による神器陣という訓練を課していたが、これを清風は集大成した⁹⁾。

a. 合武三島流—毛利藩にはもともと三島流の海兵法をもって仕える村上水軍があった。三島とは村上水軍が瀬戸内海の因島・能島・来島の三島を根拠としていたからである。清風はこの水軍改革を計画し、森重曾門という人の合武三島流を採用し、この人を招いたのである。

これは水陸両軍が相呼応して敵軍を攻撃する戦法であった。これは積極的進出の戦法である。

b. 神器陣—清風は銃砲と刀槍の各隊のそれぞれの長所を生かし、短所を補う編成とすることに成功し、これを神器陣と命名した。これは専守防衛を目的としていた。むしろ鉄砲に重点を置き、武士にもかつがせた。当時は鉄砲は足軽の持つものであるというような認識しなかったのである。

こうして、天保14年（1843年）に、萩城東羽賀の台で一大操練がなされた。参加者は1万4千人であった。当時、こうしたことは幕府の禁止するところであったことから、羽賀の台の狩りと称された。この目的は次のものであった。

① 先ず第一に、泰平ムードの惰眠を覚醒し、士風を作興しようとしたことである。

② 藩の兵器の充実を図り、兵員や陣容の整備・武備の充実をねらいとしていた。実際、この操練のことが発表されると、にわかに軍馬を購入し、服装を注文し、上は将士より下軽卒に至るまで、その準備に忙殺され、また、将卒の習練が毎日各所で行われた。

5. 人材育成・文武の奨励

当時の藩債の増加による財政危機の時に教育振興を叫ぶことは常識的には考えられないことであった。しかし、困窮の最中にこそ、教育による人材育成が必要なのであり、清風はそのように認識したのである。このような考えは一人清風のみではなく、藩主毛利敬親が抱いていたものである。敬親は人材活用に積極的であり、そのような中から清風自身も重要ポストに抜擢されたのである。身分に捕らわれない人材登用である（破格人材登用）。財政会議の時に出席した人々¹⁰⁾は村田清風（91石、後に161石）、坪井九右衛門（100石）、木原源右衛門（93石）、中谷市左衛門（113石）、長屋藤兵衛（114石）、仁保弥右衛門（100石）、小川善左衛門（46石）、福原与左衛門（48石）などであり、自由に意見を述べさせている。これらの人々はいずれも上層階級ではなく、100石前後の下級士族に属していた。敬親は実力ある若手の下級の人々をこの重要な会議に出席させ、改革を遂行しようとしたのである。このような点は、清風にも受け継がれて行く。彼のチームのスタッフは多くはここに出席した若手の有能な下級武士たちであった。

天保11年（1840年）には、文学興隆令が出された。これは尊卑を論ぜずに学校に入り修学す

ることを勧めるものであった。また、西洋学所が開設され、オランダ兵書・医学・天文地理学の翻訳書の研究が行われるようになった。天保12年（1841年）には、清風の建言によって、江戸の桜田門外の長州藩邸に有備館が建設された。清風は藩校明倫館の大拡張工事もする。改築をし、他藩遊学を奨励し、学者名士の招聘も行えるようにした。また、教育施設を建てることにも熱心であった。例えば、天保13年（1842年）には、郷里の三隅に孔子を祭った尊聖堂を建て、文庫を設けて在郷子弟の文武の場とした。また、天保14年には、この三隅山荘に武道稽古場を創設した。そして、天保13年（1842年）には、社寺淫祠（いんし）解除令を出し、社寺淫祠の整理統合をし、神仏の偶像12500を除去している。清風は人材育成をし、士農工商の如何を問わず、喜んで人材を迎え入れて登用しているのである。

6. 財政運用の改善

これは地方と江戸両方の予算の統制と厳正な執行である。既に財政会議の時に、大方針とされていたものである。更には、撫育会計（毛利重就以来の特別準備金）と修補会計（各役所が保管運用する特別会計）の統轄運用である。これらは対外的な通商交易に使われた。

（注）

- 1) 香川政一、前掲書、130～131頁。
- 2) 平川喜敬、前掲書、94頁。
- 3) 全日本新聞連盟編集、『維新革命史』、全日本新聞連盟発行、昭和44年、393頁。
- 4) 香川政一、前掲書、138頁。
- 5) 布浦眞作、前掲稿、272頁。
- 6) 香川政一、前掲書、139～140頁。
- 7) 三坂圭治、『萩藩の財政と撫育制度』、マツノ書店、平成11年、134～135頁。
- 8) 布浦眞作、前掲稿、283～291頁。香川政一、前掲書、146～163頁。
- 9) 全日本新聞連盟編集、前掲書、392頁。全体の改革については末松謙澄、『修訂防長回天史』、マツノ書店に詳しい。

第五節 抵抗克服策

藩政改革は企業という視点からみると大きな管理革新に相当している。例えば、組織構造を変えたり、人の交代を意味しているのである。組織論的には、こんな管理革新には抵抗が特に強いことが知られている。ポストや既得権を失う人々が存在し、彼らは強固に変革に抵抗するからである。そこで、抵抗の克服策が考えられる。この点では種々の方策が主張されるが、コッター＝シュレジンガー¹⁾のものを紹介したい。彼らは抵抗の生ずる理由として次のものをあげている。

- ① 偏狭な利己主義
- ② 誤解や信頼の不足
- ③ 異なる評価
- ④ 変化に対する低い寛容さ

そして、抵抗克服策として、次のものをあげている。

- (1) 教育及び伝達—これは前もってそれについて教育するのである。変化の必要とその論理を理解させるのに役立つ。抵抗が不正確な情報と分析に基づく時に、そして抵抗者の助けを必要とする時に好ましい。これには時間と努力が必要である。
- (2) 参加及び掛かり合い—これは変化の計画の段階で、抵抗者を参加させるのである。彼らの意見を聞き、助言を用いる。これも時間がかかる。
- (3) 促進及び支持—これは従業員に時間を与えたり、資源を与えたりする。恐れと不安のある時に用いられたいする。これは時間も費用もかかる。
- (4) 交渉及び合意—これは抵抗者にインセンティブを提供することである。しかし、ゆすりの可能性が生ずる。
- (5) 操作及び抱き込み—これは抵抗者を騙して変化に賛成させることである。しかし、騙されていると感じる時に問題が生ずる。
- (6) 強制—これは強権的に脅迫したりすることによって変化を受け入れさせることである。

これらは下に行くほど強権的になり、できれば強制は避けた方がいいと思われる。なぜなら、後に感情的に長く尾を引くからである。そして、これらはケースバイケースで用いられるべきである。

さて、村田清風の改革は大きな藩政改革であり、抵抗が予想される。実際反対や抵抗も存在し、清風は何度も命を狙われているのである。しかし、そこには抵抗克服策が用いられていることもわかる。それは上の教育方策や参加方策である。

(1) 教育方策—一次のものである。

- a. 藩の財政公開—これまで財政は非公開であったのを公開することにしたが、これは危機意識を醸成するのに役立つのである。管理革新には抵抗が強いことから、業績の良い時にはできないのである。むしろ、業績の悪化を待って実行される。このためには危機感を植え付けることが重要となる。財政公開はそれに役立つのである。
- b. モットーの存在—それは「8万貫の大敵」というものである。絶えずこれを繰り返すことによって危機意識の醸成に役立つことになる。これに向かって立場は違っても協力の雰囲気を作ることになる。
- c. 他国遊学や他国人の招聘—清風は積極的にこれを進めたのである。つまりは、外部との交流である。これによって外部から見る目が養われることになり、変革の必要を感じさせる。
- d. 外敵の存在のアピール—清風は積極的に海防の必要を説いた。羽賀の台の操練もやっている。これは変革の必要さを植え付け、また風土変革にも役立った。

(2) 参加方策—一次のものである。

- a. 財政改革会議への参加—有能な若手の下級武士たちを参加させて意見を徴収している。これは敬親が主導したのであるが、清風の提案かもしれない。身分にとらわれないで広く参加させることは抵抗克服に役立つのである。
- b. 改革チームの存在—清風は常にチームで改革を推進した。自分一人だけでしようとは考えなかったのである。参加させ、意見や助言を聞く姿勢をとったのである。若手を積極的に人材登用もしている。これらは変革への士気高揚となる。

つまりは、清風は反対者を弾圧するなどという強権方策は取らなかったことは注目されてもい

いように思われる。大改革をマイルドに推進しようと努力しているのである。このために、後に反対派の坪井一派に交代させられることになったのである。長州藩では政権交代によって改革が進められて行った。そして、結果的に改革は成功している。

(注)

- 1) J.P. Kotter and L.A. Schlesinger, "Choosing strategies for change", Harvard Business Review, March-April, 1979, PP106~114.

第六節 改革の成功要因

天保の改革は成功したのかどうか、それが余りにも厳し過ぎて反対運動が高まり、清風は改革の責任を坪井九右衛門に譲っている。しかし、清風がモットーとしたあの「8万貫の大敵」は整理され、経済的には余裕さえ生まれ、幕末に武器や軍艦を購入し、それでも100万両も残ったと言われているのである。これが長州藩に活躍の舞台を与えることとなった。村田清風の改革は長期的に見ると成功であったと思うのである。布浦氏も改革の成功を強調している。「天保11年（1840年）に歩み出した清風の天保改革は、以上述べてきたような経過をもって、同13年には一応成功し、8万貫の大敵の退治はもちろん、より以上の蓄積をものしうる基盤が出来上がり、多大の成果をおさめた」。

では、このような成功要因は何だったのであろうか。既に述べた点を含めて整理してみたい。

- a. イノベーターとしての村田清風の存在である。このようなイノベーターなしには、いくらいアイデアがあっても成功しないのである。イノベーターとはアイデアを実現に至らしめる人である。彼は反対や抵抗に屈しないのである。
- b. 藩主毛利敬親が村田清風の改革を支持した。トップの支持・支援なしには成功しない。敬親は大まかな方向のみ示し、後は清風を支援し、防波堤リーダーとなった。
- c. 財政改革会議を開催し、広く参加を求め、意見を聞いている。下級武士も思い切って登用している。破格人材の登用である。
- d. 財政を公開し、危機意識を共有しようとしたことである。
- e. 改革の方針・戦略の次には、そのための組織改革や人材配置をしたことである。何より清風が十分権限をふるえるポストについたことである。
- f. 改革のチームを結成していることである。清風グループの存在である。このメリットは清風がいなくなっても継続して改革が進められることであり、また、改革の熱意が保持されて行く。実際清風がその地位を失った後も、後継者（周布ら）が継続して改革をしている。
- g. 藩主も清風も自ら率先していることである。毛利敬親は自ら質素な生活をし、その模範を示した。しばしばトップが模範を示さないために改革は失敗してしまう。トップの意気込みが改革の成否を決めることになる。
- h. 富国強兵という理念の存在である。民を犠牲にしてでは成功しない。むしろ民を富ませるといふヒューマニティの理念が存在していたことである。何より理念があったということが大切である。
- i. 「8万貫の大敵」というモットーが存在していたことである。これが危機意識を醸成した。
- j. 積極的に藩外との交流を進める努力をしたことである。これによって外部から情報も入り、

客観的な目を植え付けることになる。

k. 長期的に時間をかけて改革に取り組んでいることである。これだけの大改革は短い時間では不可能である。清風の改革に反対が強まると、これに対する坪井派が実権を握り、その後清風の流れの周布派が実権を握って、清風の改革を推し進めるという具合に時間をかけて改革をなしたのである。これには藩主敬親の巧妙なリーダーシップとバランス感覚が働いていたと見ることもできる。

(注)

1) 布浦眞作、前掲稿、295頁。また、穂本氏は萩藩の財政を検証し、「こうしてみると、天保改革はかなりの成功を取めたと、いわねばならない。元金償還こみの利且納が5千貫程度であれば、所帯方の歳入で十分支払えたからである。事実、弘化3年までに、藩債は当初の半額以下になったのである。……他方、撫育銀、したがって宝蔵銀は累積し、明治初年には8万貫に達したと推計される」と言う（穂本洋哉、「萩藩財政収支と経済政策」、社会経済史学、Vol.42 No.3 1976年、18～19頁）。ところで、撫育銀で所帯方の赤字を安易に補填しなかったことは、赤字部門を持つことで意識改革につながるというメリットを有しており、組織論的にも極めて重要な意味を持つのである。「健全な赤字部門の創造」とも言われる。この事例はサントリーのビール事業への進出である。

2) 「其れて國を治むるにも下を富まさなければならぬ、人民が富んで居れば、國の基礎が堅くなって富士の裾張りの如く、大丈夫になって居るから、國君たるものの尊敬も維持せられて往くのである。若し収斂苛酷の政治をして、下々の物を取上げて上を肥やすと云ふことになると裾張りが無く、頭許り大きく、所謂頭デッカチで國が倒れる」（八一道人、「村田清風翁の逸事」、防長史談會雑誌、第一卷第一号、82頁）。この点から武士の禄税や百姓の御馳走米が減らされたのである。「下を富ます財務整理」と呼ばれている。

お わ り に

村田清風の天保の改革を見て来た。第一節では、背景を探った。当時、11代将軍徳川家斉の奢侈のために、そのような風潮が国中に蔓延していた。賄賂政治が横行し、乱れた風潮にあったのである。長州藩では更に財政危機を抱えて、一揆が多発し、士風も停滞していた。だからこそ、改革が必要だったのである。第二節では、イノベーターとしての村田清風について見た。彼の存在は極めて大きい。大革新にはこのような人が不可欠である。清風のパワー獲得戦略についても述べた。第三節では、藩主毛利敬親と財政改革会議について見た。改革にかける藩主の意気込みがわかる会議であった。ここで改革の大方針が決定された。これ以後敬親は清風の防波堤となって改革を支持して行く。第四節では、村田清風の改革の具体的な試みを見た。節約の徹底と負債整理、殖産興業の奨励、土木・水利・開作事業の推進、士風興し、人材育成・文武の奨励、財政運用の改善と極めて広範囲である。財政のみではなく、教育や風土改革をも視野に入れている。第五節では、抵抗克服策について見た。コッター＝シュレジンガーの所説を紹介し、清風の取った方策を検討した。教育方策や参加方策というマイルドな方策が採用されている。第六節では、改革の成功要因をまとめた。

幕府における水野忠邦の天保の改革は清風よりも遅れてなされている。清風が改革綱領を執筆したのが1832年で、財政改革会議は1840年である。他方水野忠邦が幕府の改革に着任したのが1841年のことであり、多分に長州藩の改革や他の藩に刺激された面もあったのかもしれない。そして、水野の改革は失敗し、清風の改革は成功する。これが後に両者の運命を決めることとなる。改革の成功で雄藩となった長州藩は、同じく改革に成功した薩摩藩と共に連合し、討幕に成功するのである。その薩摩藩の調所広郷（ずしょひろさと）の改革との比較も検討する予定でいたが、これは次回の課題としたい。また、宝暦の改革、安政の改革の検討も課題として残される。

村田清風と藩政改革の年表

- 1776年（安永5年） 薩摩に調所広郷（ずしょひろさと）生まれる。
- 1783年（天明3年） 村田清風山口県大島郡三隅町に生まれる。
- 1787年（天明7年） 幕府では松平定信就任して改革を実施。
- 1789年（寛政元年） 八谷塾で手習いを学ぶ。
- 1796年（寛政8年） 明倫館に入学。萩洪水あり。防長各地で大火。
- 1797年（寛政9年） 元服する。
- 1799年（寛政11年） 明倫館を退館する。
- 1802年（享和2年） 藩主斉房から明倫館で講書上聴を命じられる。初めて江戸に行く。
- 1803年（享和3年） 再び明倫館に入る。
- 1806年（文化3年） 明倫館御書物方を命じられる。
- 1808年（文化5年） 明倫館を退く。小姓役に取り立てられる。間宮林蔵樺太探検。長崎でフェートン号事件起こる。
- 1809年（文化6年） 第9代藩主斉房急逝する。
- 1811年（文化8年） 右筆役密用方に取り立てられる。5ヶ年非常節儉令。
- 1812年（文化9年） 夫人梅子を娶る。当職管轄下の御用内掛を命じられる。
- 1814年（文化11年） 神器陣創始する。この頃から外国船が日本に来るようになり、国防意識高まる。
- 1817年（文化14年） 菊ヶ浜にて神器陣第一回の大操練を見る。
- 1819年（文政2年） 父光賢死去し、家督相続をする。
- 1820年（文政3年） 「売却売爵論」を上申。儉約令。
- 1821年（文政4年） 御用所右筆本役を命ぜられる。木戸孝允生まれる。周布政之助生まれる。
- 1824年（文政7年） 当職手元役に転じ、財務整理を命じられる。
- 1825年（文政8年） 葛飾邸にて斉熙より財務整理を委任される。大村益次郎生まれる。異国船打ち払い令出る。
- 1827年（文政10年） 江戸番の矢倉頭人に任ぜられる。
薩摩の御側用人調所広郷が財政改革主任となり、改革資金調達開始。
- 1829年（文政12年） 手元役矢倉頭人兼任する。

- 1830年（天保元年） 矢倉頭人を免じ、撫育方頭人になる。多年の勲功に対して、禄50石加増せられる。当役手元役に任ぜられる。吉田松陰生まれる。
- 1831年（天保2年） 表番頭格に列し、江戸当役用談役を命ぜられる。三田尻の皮騒動をきっかけに周防長門両国に一揆拡大する（天保の大一揆）。
- 1832年（天保3年） 8万貫の負債。斉元の命を受け、「此度談」を書き、国政改革の意見を上申する（改革綱領執筆）。これが以後の改革の基本となる。
薩摩の調所広郷が財政整理の功績により家老格側詰勤となる。
- 1833年（天保4年） 葛飾邸付当役手元役に命ぜられる。全国各地で米の買い占めに対する騒動、打ち壊し起こる。飢饉。
薩摩の調所広郷が藩主島津斉興から朱印書により財政改革遂行を改めて委任され、家老側詰勤となる。
- 1834年（天保5年） 母岩子死去。
- 1835年（天保6年） 薩摩藩で藩債250年賦償還法決定。
- 1836年（天保7年） 防長未曾有の大暴風あり。10代藩主の斉熙病没（5月14日）。11代斉元病没（9月8日）。12代斉広病没（12月29日）。
- 1837年（天保8年） 毛利敬親が13代藩主になる（18歳）。大塩平八郎の乱。
- 1838年（天保9年） この年に藩の負債は9万貫余りにもなる。
- 1839年（天保10年） 財政仕組掛に専任されて苦慮する。誹謗される。異常暑大不作。飢餓拡大する。高杉晋作生まれる。吉田松陰が主君敬親の面前で武教全書の御前講義をし、清風からも声をかけられる（松陰は11歳）。
- 1840年（天保11年） 表番頭に準じ、江戸用談役を命ぜられる。財政会議にて流弊改正に関して7ヶ条の建白をなす。神器陣用掛を兼任。講武意見を上申する。萩に医学所開設。絹布禁止令。奢侈禁止令。士風矯正令。文学興隆令。越荷方を開設する。清風の天保の改革が始まる。
薩摩藩ではこの年までに財政改革はほぼ成功する。
- 1841年（天保12年） 江戸桜田邸に有働館成る。武蔵徳丸ヶ原にて高島秋帆の演習を見る。伊藤博文生まれる。幕府は水野忠邦が天保の改革に着手する。
- 1842年（天保13年） 撫育方用掛を兼任。5ヶ年儉政令。淫祠解除令。三隅に孔子を祭った尊厳堂を建て、文庫を設ける。天保の改革は一応成功する。アヘン戦争による南京条約締結。
- 1843年（天保14年） 羽賀台にて大操練あり。37ヶ年皆済仕法を施行（清風献策）。三隅山荘に武道稽古場を創設した。阿部正弘が老中になる。
- 1844年（弘化元年） 江戸手元役に免ぜられる（村田清風退陣）。表番頭格。藩政は坪井九右衛門一派の手に帰す。「公内借捌（くないしゃくさばき）」法を施行する。西国大雨洪水。
- 1845年（弘化2年） 三隅山荘に帰任する。以来、時々萩に往復して諸事を弁じていたが、世の信望篤くて、山荘に来往して教えを受ける者絶えず（63歳）。
- 1847年（弘化4年） 周布政之助始めて任官する。

- 1848年（嘉永元年） 明倫館再建用掛を命じられる。発病して退職。
- 1849年（嘉永2年） 新明倫館工事竣工。
- 1851年（嘉永4年） 肥後の横井小楠来訪する。
- 1852年（嘉永5年） これより表番頭格におかれ言論著述に余生を送る。
- 1853年（嘉永6年） 周布政之助を政務役に登用する。ペリー浦賀に来る。
- 1854年（安政元年） 月性来訪。吉田松陰海外渡航に失敗。萩菊ヶ浜にて水陸連合の大演習実施。長州藩大森海岸警備。日米和親条約締結。
- 1855年（安政2年） 江戸方海防仕組参興の任命を受ける。ただし、老体なので日々出勤するに及ばずとの命あり。洋式訓練開始。洋学の振興を督励。村田清風逝去（73歳）。坪井九右衛門藩政中枢に復帰。
- 1856年（安政3年） 吉田松陰が松下村塾にて情熱を燃やす。産物取立政策開始。

(注) 薩摩藩の改革との比較のために薩摩藩の出来事も入れている（下線）。