

# 長州藩における宝暦の改革 —組織論の革新の視点から—

平池久義

## はじめに

幕末に討幕の中心になった藩といえば長州藩である。関ヶ原の戦いに敗北し、領土が大幅に減らされ、広大な領土から防長の二国となり、しかも萩という偏狭の地に藩主は押し込められたのである。そんな長州藩が幕末に薩摩と手を結び(薩長連合)、討幕を成し遂げた。一体なぜそのようなことが可能となったのであろうか。そのような疑問を持って研究する時に、長州藩における藩政改革の成功が大きな意味を持つことがわかるのである。そのような視点から村田清風によってなされた天保の改革について既に検討した<sup>1)</sup>。背景、村田清風(イノベーター)、藩主毛利敬親と財政改革会議、村田清風の藩政改革、抵抗克服策、改革の成功要因等である。そして、今回はそれ以前に行われ、村田清風の改革にも大きな影響を与えたであろう宝暦の改革について検討することとしたい。天保の改革との比較対照のためにも、ほぼ同じ順に述べることとする。つまり、背景、藩主毛利重就、改革のための組織、改革の内容、抵抗克服策、改革の成功要因である。

筆者は歴史の専門家ではなく、あくまでも組織論の視点、変革という視点から長州藩の組織改革を研究することが目的である。つまり、組織論の革新(イノベーション)の視点からの長州藩の研究である。かくして、歴史的な視点そのものの研究ではないことをお断りしておきたい。そのために既にある先達の研究を大いに参考にさせていただいた。例えば、三坂圭治<sup>2)</sup>氏、小川國治<sup>3)</sup>氏、林三雄<sup>4)</sup>氏らの研究である。また、これ以外にも末松謙澄、『修訂 防長回天史』、マツノ書店等も参考にしている。特に小川氏の研究は宝暦の改革を焦点にしており、示唆される場所が多かった。また、三坂氏の研究は萩藩の撫育制についての詳細な研究であり、大いに示唆された。

(注)

- 1) 拙稿、「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」、下関市立大学産業文化研究所報、第10号、2000年9月、41～57頁
- 2) 三坂圭治、『萩藩の財政と撫育制度』、マツノ書店、平成11年(初版は昭和19年発行)。
- 3) 小川國治、『転換期長州藩の研究』、思文閣出版、1996年。
- 4) 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、1992年9月、46—84頁。

## 第一節 背景

徳川幕藩体制は家康、秀忠にわたって輪郭が出来上がり、家光の時に完成したと言われる。しかし、家光の後の家綱は病弱な将軍であったためもあり、幕政は乱れて来る。綱吉(元禄時代)は初期の施策は良かったが、柳沢吉保らを重用したり、生類憐みの令などを出したり

して、政治が乱れて行った。幕府の財政難はこれ以前からあったが、綱吉の悪政によってますます深刻化して行く。江戸城の火災や自然災害、飢饉も拍車をかけた。次の6代将軍家宣（いへのぶ）は人心を一新して新井白石や間部詮房（まなべあきふさ）らを重用し、正徳の治を行った。これは力ではなく徳をもって民を感化することを理想としたのである。次の、家継（いえつぐ）は僅か4歳で将軍になった幼将軍であり、側近任せの政治を行った。この頃、幕府の財政は逼迫して来る。当時の赤字財政は年間で百数万両にも達していたのである。経済不安は一層深刻化して来た。新井白石の貨幣改鑄も失敗する。こんな中、8代将軍になったのが吉宗である。徳川幕府の中興の祖と言われている。吉宗の改革は享保の改革と言われるが、それは変化した社会構造に対応した政治改革などを行うものであった。例えば、勘定所や町奉行所などを重視する幕府の機構改革や法制の整備、綱紀の肅正を行った。財政は極度に悪化し、旗本の給与さえも払えないという最悪の状態にまで落ち込んでいたので、この改善のために厳しい倹約令を出し、自らも範を示した。新田開発や農業政策や土地政策、物価政策、都市政策を行った。そして、「吉宗の施政全般を概括すると、元禄時代以降の幕政の弊害を享保改革によってある程度克服し、一般に幕府中興の祖として尊敬<sup>1)</sup>されている」とされる。しかし、その政策にも限界があり、経済的な逼迫を解決するものではなかった。逆に年貢の増収は米相場の暴落を招いたり、農民一揆が続発するようになる。そして、9代将軍家重（いえしげ）は生まれつき虚弱で柔弱、暗愚な問題児将軍であった。政治的無能力将軍の下で金権万能の享乐的風潮が世を覆った。吉宗が緊縮した綱紀は著しく弛緩し、賄賂が横行し、風俗は乱れて来る。このような中に尊王思想が普及して行くのである。

さて、宝暦の改革が行われる幕府の直接的背景は上の吉宗や家重の時代に相当している。経済不安が極度に深刻化し、社会不安も増大しており、幕府のみならず、各藩でも改革が必要になっていたのである。ここで次に長州藩を概観してみたい。毛利輝元が関ヶ原の戦いで西軍の総大将になって敗北したところから、領地は大幅に減らされ、おまけに大きな債務を負うことになり、倒産寸前という財政逼迫のスタートであった。おまけに萩城の築造や幕府の手伝い普請、朝鮮通信使の接待なども加わり、当時の収入では到底収支は償えず、財政は悪化して行った。これは借入によって賄われたのである。輝元は増田元祥（もとよし）を当職に任命し、整理にあたらせた。彼は増収、経費節約策を行う。しかし、その後奢侈・華美な生活が広まり、赤字が拡大した。初代藩主秀就（ひでなり）は重臣を集めて現状を説明し、対策を協議したが、収支の改善は進まなかった。秀就は増田無庵（むあん）を起用し給与カットをする。これによりかなりな赤字の削減になった。この後、藩主は綱広、吉就（よしなり）、吉広と交替し、倹約に努めるが自然災害や藩主交替に経費がかさみ、藩債は増加した。吉元（よしもと）の時に放漫経営が発覚する。このために厳重な倹約命が出されることになった。この後、宗広が家督を継ぐ。この頃、未曾有の災害や悪疫が流行し、餓死者も相次いだ。おまけに江戸の邸宅の建築費がかさみ、赤字はますます増加した。毎年3000貫以上の赤字になったとされる。1751年には藩債は30000貫にも達<sup>2)</sup>していた。この宗広の後に家督を継いだのが毛利重就（しげたか）である。彼によって宝暦の改革がなされて行く。

以上、幕府と長州藩の背景を述べて来た。当時幕府が経済的社会的に困窮していたのであり、吉宗の享保の改革がなされるが、根本的解決には至らなかった。このような中、各藩も改革が求められるようになる。長州藩の場合、関ヶ原の戦いで敗北したことから、大きな赤字を抱えてのスタートであった。赤字の累積する中、対策も取られ、実行されるが一時的な解決にしかならなかったのであり、毛利重就が藩主になった頃には膨大な藩債を抱えていたのである。大胆な改革が必要とされていた。ここには苦況革新としての改革が見られる。大きな変革はこのような苦況を背景になされるのである。なぜなら、大きな抵抗が伴い、苦況はそのような抵抗を克服するからである。毛利重就は藩政改革をどのようにして行ったかについて次に見ることとしたい。

(注)

- 1) 『別冊歴史読本 徳川将軍15代列伝』、新人物往来社、76頁。
- 2) 林三雄、前掲稿、62頁。

## 第二節 藩主毛利重就

毛利重就（もうりしげたか）<sup>1)</sup>は長府藩6代の藩主毛利匡広の子として享保10年に江戸の長府藩邸に生まれた。父は支藩清末毛利家の初代元知の次男であり、その家を継ぎ、讃岐守元平と称したが、享保3年、長府5代藩主が15歳で早世して家格断絶となったので、宗藩主吉元公は幕府に請い、その遺領を相続させたのである。元平は家族で長府に移り、享保13年に甲斐守に任じられた。

そして、享保14年にその父匡広が没し、兄主水正師就がその家督を相続するが、在職僅か6年で享保20年にこの兄も没し、嗣子がなかった。そこで重就がその後を継ぎ、長府毛利家7代藩主になったのである。そして、寛延4年（10月に宝暦と改元）に宗藩主宗広が帰国中の萩城内で死去した。また嗣子（実子の男子）がなかったために、重就（匡敬）が宗家に迎えられたのである。重就は当時の将軍家重の字を貰って重就と改めた。当時、将軍の字を貰い、改める習慣があった。この時に重就は27歳で、長府毛利家はその長男匡満が相続した。重就は藩主になるや、直ちに当職益田越中広堯を出府させ、藩地の事情を詳細に聞いた。この時に逼迫した財政状態について知るのである。かくして嚴重な儉約令を出し、国元の加判役毛利筑後広定や毛利宮内広漢に広堯を通して新書を届け、向こう5年間は一切を忍んで万事省略に従うことを論したのである。この時に重就は藩士の困窮を考え、負債で家計の維持しがたい者には、5朱利10ヶ年賦の法を規定した。また馳走米を軽減した。宝暦2年に重就は江戸から当役堅田安房元武等に従えて始めて帰国した。この時に元武はその職を辞し、清水長左衛門元周が代わって当役となり、広堯も翌年辞任し、毛利広定が当職となった。この広定が重就の実の兄にあたるのであり、改革において大きな働きをしている。重就は藩政改革の参考として、広定の推薦で坂九郎左衛門時存・長沼九郎右衛門正勝・山県市左衛門昌貞の3人から意見を聞くのであり、彼らは「三老上書」を重就に提出した。これが後の藩政改革の基本方針となって行く。

さて、藩主に就任した重就は改革のために権力を確立し、その集中を図る。一つは先の当

職や当役の交替であった。また加判役宍戸広周も辞職させている。また、毛利元連が帰国の途中で毛利本家の家紋を無断使用していたことを咎め、彼を処分している。このような役職者の人心一新で改革のためのシフトを敷いたり、処罰によって権力の掌握を認識させたのであり、ここにはまた権力集中の意図が見られるのである。このことは藩主になった時期と改革の実施段階の時期にかなりの時間的遅れがあることからわかるのであり、それは権力確立に時間がかかったことを意味するものである。

こうして、重就による宝暦の改革が進められて行くのであるが、改革の実務的な面は任せたとはいえ、実際にリーダーシップを取ったのは藩主重就自身であった。言わば直接指導したのである。ここにはイノベーターとしての重就がある。イノベーターとはアイデアを実現に至らしめる人のことである。いくらアイデアがあっても革新は起こらないのであり、大切なのは実行に至らしめるイノベーターの存在である。宝暦の改革においては藩主重就の役割は大きいのである。彼がトップイノベーターになっている。

そして、ここでのポイントは次の点である。一つには改革のために権力を確立したことである。権力の藩主への集中を図ったのである。そして、二つには彼が宗家の出身でなかったことも大きい。支藩から入ったのである。長年そこにいた人は伝統的な考えややり方に縛られて思い切った改革は困難であるのに対して、外部から入った人はそのようなものがなく、思い切った改革が行えるのである。重就は全く外部からではないとしても、宗家のやり方に縛られることなく、かなり自由に改革を実行できたと言える。

(注)

- 1) この点については小川國治、『前掲書』や三坂圭治、『前掲書』。

### 第三節 改革のための組織

この点を見るために取り組みの経過や出来事を年代順に概観したい。

#### 1. 経過

##### 宝暦元年 (1751年)

4月12日に毛利重就は藩主となり、家督を継ぐ(27歳)。長州藩の負債総額は約銀3万貫にもなっていた。

この年に赤間関の抜荷事件が発覚し、対応に追われる。

##### 宝暦2年 (1752年)

5月1日に重就は江戸を発って萩に向かった。初入国する。加判役宍戸広周らを辞職させる。

##### 宝暦3年 (1753年)

増田広堯を罷免して実兄毛利広定を当職とする。

5ヶ年の非常儉約令を出す。

坂時存(ばんときのおぶ)・長沼正勝・山県昌貞の3人に藩政に関する意見を求め、彼らは協議して答申した(三老上書という)。ここでは次のことが指摘された。

制度の改廃に際しては、天地自然の道理を尊重すべし。政財については家風の華美に過ぎるを戒め、行政を簡素にして規模を縮小すべし。儉約の励行。

#### 宝暦4年(1754年)

当職毛利広定は病気を理由に辞職願いを出す。財政の厳しさも背景にあった。重就は藩財政の破綻を痛感し、4年間の半知の馳走米とする。

#### 宝暦5年(1755年)

防長地域は大雨や洪水で米不足になり、米価は高騰する。

#### 宝暦6年(1756年)

全国的に米不足が起こる。

有能な人高洲就忠が当職裏判役となる。

#### 宝暦8年(1758年)

藩の借銀総額は4万貫目を突破した。

当職に毛利広定を復帰させる。高洲に記録役所を兼任させる。以後、この両者が中心になって藩政改革を遂行して行く。

重就は坂時存に藩政改革の具体的な建言を求めた。坂はやがて藩政改革の推進者となる高洲と共に検討し、財政改革を中心とする7ヶ条の建白書を提出した。ここで対策について提言し、宝蔵銀の備蓄、貯蔵米の充実、良港の整備、新田開発などについて提言した。

重就は親論書をもって儉約奨励、上下一和、弊習の改革、礼儀の遵守、事務簡素化、綱紀肅正、文武奨励、人材登用、役人の削減などの9ヶ条からなる直書を示し、藩政改革への協力を求めた。

#### 宝暦9年(1759年)

坂時存・羽仁正之・佐々木満令・栗屋勝之ら4人を御前仕組方に任命し、獅子の廊下に事務所を置き、重就直属のプロジェクト・チームを設置した。藩政改革の開始。

重就は参勤交代の出発に当たり、広定に直書(10ヶ条の直書)を与えて思い切った処置を取ることを求める。また、洞春寺に参詣して願文を納め、重就の改革断行の決意を示した。これを重就公の告文と言い、永く子孫の遺戒となる。広定の当職は再任される。

広定は「御仕組」に関して17ヶ条の「覚」を出した。坂時存は死去する。

#### 宝暦10年(1760年)

重就の世子重広が死去する。そのために実子岩之允を世子とする。

費用増大のために、再度家臣に半知の馳走米を課した。

#### 宝暦11年(1761年)

重就は参勤交代で行く前に反対派を排除する。検地の実施を家臣に示し、権力確立を宣言する。当職広定が高洲ら改革派を率いて検地を実施する。宝暦検地開始(13年まで)。

#### 宝暦12年(1762年)

広定は大阪に御用金調達のために財政通の所帯方筆者村田為之(村田清風の祖父)を派遣する。秋に防長は干害と暴風に見舞われる。財政が逼迫する。

### 宝暦13年（1763年）

検地により得られた新財源からの約4万石を従来の会計と区別し、別途に貯蔵して、これを管理するために撫育局を設け、藩主直轄とした（撫育方創設）。

### 明和5年（1768年）赤間関越荷会所開設

### 明和6年（1769年）室積会所開設

明和7年（1770年）毛利元就200年祭において、撫育制度の趣旨を述べて子孫の遺訓とする（重就公の御譲書という）。

### 天明2年（1782年）毛利治親が家督を継ぐ（29歳）。

## 2. 改革のための組織

上の経過を見てわかることは主に二段階からなっていることである。

### (1) 第一段階

ここでは坂らに「三老上書」を提出させ意見を聞いた。その上で儉約の励行や半地の馳走米に軽減したりの実策を実施している。しかし、こんな小手先的手段では問題解決に至らないことがわかって来る。藩の負債は益々増加し続けるのである。いわば認識が甘かったのである。

こうして本格的な取り組みが試みられるのであるが、重就はこの間に着々と権力の集中を図っている。本格的取り組みのためには権力が必要と認識したようである。

### (2) 第二段階

本格的に改革に向けて取り組む段階である。ここでも坂らに意見を求めている。そして、今度は何より藩主の決意を示す工夫をしていることである。心構えと不退転の決意を告文の形で公にしたのである。ここには問題解決に率先して取り組む藩主の強いリーダーシップが示されている。

また、改革のために広く意見を聞こうとして獅子の廊下の会議を開いたことである。ここには広く関係者を巻き込む工夫がなされている。言わば決定への参加である。藩が抱えている大きな問題を全員で共有しようという試みがなされている（情報共有）。アイデアの提起以上に、会議によって問題を共有したことの意味はもっと大きいのである。

そして、改革の実施のために高洲らによるプロジェクト・チームを設置し、藩主直属の組織にしている。ここには有能な若手人材を登用したのである。重就はここに改革のための権限を賦与した。以後、ここが中心になって改革を進めることとなる。例えば、検地を実施したり、撫育局を設置したりしたのである。何よりこの撫育局の創設は大きな意味を持っている。この組織を藩主直属にしたことの意味も大きい。なぜなら、新しいことを試みる時には、必ず既存の組織や部門からの反発があるからである。既存の組織の中に置かれると、そのような反対や干渉でつぶされてしまう。藩主直属にすることで、藩主が防波堤の役目をしているのである。

以上、改革のための組織の点から見て来た。年代順に経過をたどった。その結果、二つの段階からなっており、最初の段階では問題認識が甘かったために、うまくいかなかった

ことがわかる。問題解決には至らなかったのである。そこで、本格的な取り組みが始まる。藩主の強い決意表明がなされる。そして、問題を開陳して、意見聴取をしている。広く問題に巻き込む工夫をしているのである。これによって改革への抵抗が減ることになる。そして、次には改革のためのプロジェクト・チームを組織する。有能な人材を集めて問題解決のための組織を作るのである。ここに改革のための権限を委譲している。

#### 第四節 改革の内容

これを見る前に簡単に提言などについて振り返ることにしたい。

「三老上書」－藩政の全般にわたるものであり、上下の礼節の尊さと先祖を尊ぶという士風改革、また家風の華美に過ぎることを戒め、行政の簡素化と規模の縮小、儉約などについて提言している。

「重就公の親論書」－儉約（万事を質素にする。政吏の率先垂範）、上下一和と意志疎通、悪い家風や宿弊（先例旧格）の改革、何か政道について気づくことは申し出ること、上の者ほど謙虚になるべきこと、訴訟事は遅滞しないようにすること、卑賤の役人の風俗の乱れの禁止、文武共に怠慢にならないようにすること（士操の健全化。良いことは他家にならうべきこと）、役座を省いて役人を減らすこと（儉約の第一歩）と有能な人材の登用について論じた。

「坂時存の建言」－宝蔵銀の増蓄、非常の場合のために用心置米の備蓄と充実、良港の整備、新田の開作

これらのものは具体的な宝暦改革の内容をほぼ網羅しており、以後の改革の指針となっている。宝暦改革のみではなく、その後の村田清風による天保の改革の指針ともなるのであり、それだけに重要なものである。長州藩の財政改革はこのような指針の下になされて行くことになる。

##### 1. 節約（儉約）

この点は「三老上書」や「重就の親論書」においても強調されており、当初から施策として実施された。重就は藩主に就任して早速儉約令を敷いている。藩の経費の削減を実行したのである。重就自身唯一の楽しみとしていた能楽なども廃し、他家との交際もできるだけ控えめにして冗費の節約を計った。それでもまだ不十分であることがわかり、後の獅子の廊下の会議で、経費節減が主張されることになる。数年儉約を続けて来て、更に儉約が強調されたのである。今回は江戸での経費にまでも射程に入れられた。年中の諸儀式や他家との交際は勿論、日常の衣食から御手元の器具類にまで臨時費の節約の必要が指摘され、また参勤交代の簡素化、江戸邸在勤者の人数の削減などに及んだ。

当職毛利広定は宝暦9年に「御仕組」に関して17ヶ条からなる「覚」を出しているが、そこで強調されたのも儉約であった。例えば、そこには次のようなものがあげられている。役人には役料のみ渡して、今後は「御氣遣」料は与えない。役人が本役の外に兼役をしても、今後は兼役料を与えない。役人のうち本人や家内の者が病気になった際に、「御氣遣」料を与えていたが、今後は停止する。困窮の家臣に対して、藩が毎年米銀を貸し与えていたが、今

後は1ヶ年のみとする。殿様や一族の外出経費、御殿の造作費用等は、予め予算を立て、詳細に検討したうえで当職座の指図を受けることとする。このようなものが17も並んでいるのであり、徹底した儉約を家臣に強いていることがわかる。

## 2. 検地の実施

獅子の廊下の会議で新財源の必要が示され、そのために防長の検地断行が決意された。そして宝暦11年冬に当職裏判役・記録所役高洲就忠が中心になり、検地関係者の人選を行い、検地を実施した。これは12年に歳入地、13年に給領地が終了し、増高4万1608石余を得た。この時に新たに登録を受けた士卒の開墾地は、その4割を開墾主に与え、6割を公地とした。農民の開墾はその費を償った上に、賞金をも与えて労に報い、荒廃に帰した田畠は改めて免租地としたのである<sup>2)</sup>。

## 3. 撫育方創設

検地によって得た増高4万1608石余りを財源にして、ここに撫育方が創設された。藩主重就は検地の断行にあたっては、農民の撫育を標榜していたが、検地の後の増高約4万石を所帯方の管理に委ねないで、撫育方を設置して、その財源としたのである。その意味は、別途の資本を充実させて、将来のために備えることであった。そして、この撫育方の資銀(米)は農民撫育よりも、塩田や新田開発、港町の開発、また越荷方事業に向けられることになる。この撫育方の創設により、坂らの提言が殆どこれとの関連で実現して行くことになるのであり、極めて大きな意味を持っている。

## 4. 殖産興業

防長では主要産物は米紙塩蠟であった。瀬戸内海沿岸にあることから早くから塩業が主産業とされ、特に三田尻浜は塩業の中心地であった。ここには販売統制のために中関に大会所が設けられた。蠟(ろう)も主産物であり、大阪で売りさばかれた。重就は製蠟をもって製紙業に次ぐ有利な産業としたのである。不毛の山野や畠の畦に盛んに樅(はぜ)の木の栽培が奨励される。これらの産業は次第に撫育方の管理になって行く。

また、越荷業務もある。これは享保11年(1726年)頃から北国廻船を対象として越荷業務が行われ出す。寛文12年(1672年)に河村瑞賢によって西廻り海運の開発に始まったのである。こうして長州藩の港に他国廻船が入港するようになる。かくして、このような北前船を対象にした越荷業務が開始されて行く。越荷の意味は次のようである。「越路」方面から船によってもたらされる荷物を一般に「越荷」と呼んでいた<sup>3)</sup>ので、北前船が廻送した荷物のことを指すとされる。また、「越荷」が越す荷物の意味であるとし、目的地に至る途中の荷物のことと解することもある。とにかく、積荷の売りさばきを望む他国廻船に対して、倉庫(蔵)を貸して積荷を陸揚げさせ、商談の成立するまで積荷を質物として銀を貸し付けて利息を得たり、倉庫(蔵敷)料を徴収すること<sup>4)</sup>であった。「撫育方の資金を運転し増殖せんがために、その商品を抵当として金融の業を営み、或いはその委嘱に応じて一時貨物の保管に任じ、倉敷料の徴収を目的としたものが越荷方および貸銀所である<sup>5)</sup>」。後にこのような業務も撫育方の管理とされて行く。そして、このような越荷業務の拡大のためにも新港が整備された。例えば、瀬戸崎港や室積港の整備であった。この必要は既に坂時存の建白書にも「良港設置の必要」



として主張されていたのである。

#### 5. 土木・水利・開作事業

萩藩では新田開発は開作と称した。これには公儀開作、御家来開作などがあり、古くは秀就の時代からなされていた。宝暦の時代には不毛地の開発がなされて行った。撫育方設置後は、そこが担当する。

#### 6. 士風興し

重就は吏道肅正による士気高揚をはかるために親論書を出し、率先垂範、上下一和、弊習改革、事務簡素化などについて鼓舞したのである。更には、思い切った改革を進めるべきことを主張し、決意を示した。このためには馳走米を半知に軽減したりなどの工夫もなされている。

#### 7. 人材登用と文武の奨励

人材登用については既に新論書において見られた。これは藩政改革の重要な点でもあった。有能な若手人材の登用である。撫育局はこのようなメンバーによって運営されるのである。そして、この点から高洲を中心にした若手の有能な人材も登用されている。若手でなくとも有能なベテランの坂時存などは重用されているのである。いわば能力主義人材登用である。このためにも積極的に文武の奨励がなされることになる。藩校であった明倫館教育も刷新されることになった。例えば、ここでの修行の成果を役職に登用するように変革した。また、明倫館のみではなく、各地の塾も支援するようにしたのである。

以上、宝暦改革の内容を概観して来た。そのおおまかな方針は「三老上書」や「重就公の新論書」、「坂時存の建言」の中で述べられているのであり、それに沿った形で改革が進められていることがわかる。これらの中で最も重要なのは撫育方の設置であろう。検地によった増高の約4万石を新財源にして発足している。従来あった所帯方とは別個の特別会計として管理されるのである。既に述べたように、これは藩主直属のプロジェクト・チームであり、有能な若手が登用されていた。そして、ここに権限が大幅に委ねられたのである。従来あった事業もかなりここで管理されるようになる。いわば新規事業のセンターになったのである。今で言う「新規事業開発本部」に相当している。そして、ここに自由に使える資金(新財源)が与えられていたのであり、これを財源にして新事業が展開され、資金の備蓄がなされて行く。これが後に討幕のための軍備増強の財源となって行った。

さて、もう一つの注意点はこの後に行われる村田清風の天保の改革に大きな影響を与えていることである。村田清風によって行われた改革の殆どはこの宝暦の改革に端緒が見られるのである。勿論、新たに追加されたり、発展させられたりした点もあるが、その芽はここにあると言える。ただ違いは、天保の改革では藩主の毛利敬親はどちらかと言うと改革の理念だけ示して、村田清風がリーダーシップをもってやったのに対して、宝暦の改革では藩主の毛利重就がもっと全面に出てリーダーシップを取っていることである。このような藩主のトップリーダーシップなしでは改革は成功しなかったと思われる。この場合、重就がイノベーターの役割をしている。

(注)

- 1) 小川國治、前掲書、40頁。
- 2) 三坂圭治、前掲書、107頁。
- 3) 小川國治、前掲書、150頁。
- 4) 同上書、151頁。
- 5) 三坂圭治、前掲書、144頁。

## 第五節 抵抗克服策

変革(革新)には抵抗がつきものであり、特に大きな変革になればなるほど、抵抗が伴う。コッター＝シュレジンガー<sup>1)</sup>らは抵抗克服策として次のものを挙げている。教育方策、参加方策、促進方策、交渉方策、抱き込み方策、説得方策、強制方策である。また、ヘイジ<sup>2)</sup>は抵抗克服策として、進化方策(例えば、参加など)、革命方策(集権化)、新組織方策(新単位設立)などの方策を挙げる。

これらを参考にして宝暦の改革における抵抗克服策をまとめてみたい。

### 1. 教育方策

これは広く情報を提供するものとみると、藩主重就による「親論書」や「告文」などが相当している。これによって藩主の改革への決意を示すと共に、現状についての情報を広く知らせる意味を持つからである。また、それは危機感を植え付けるという効果も持っている。

### 2. 参加方策

これは次のものに見られる。

- a. 「三老上書」－これは坂時存ら三人の意見を聞いたものであり、問題提起の形で参加させていると言える。
- b. 坂時存の7ヶ条の建白書－ここで対策について建言したのであり、老臣の意見を聞くことにより、広く参加を目指す試みともいえる。
- c. 獅子の廊下の会議－これは専門家や政府関係者らを集めての財政改革会議であり、ここで藩の財政問題を検討することにより、広く参加させて問題を共有させることとなった。

### 3. 新組織方策

これは資源を持つ独自の新単位を作ることであり、これによって抵抗問題を回避しうる。宝暦の改革においては、一つは「御前仕組方」がこれに相当している。4人の有能な若手のメンバーからなっており、藩主直属の権限を与えられていた。また、「撫育方」もこれにあたる。ここは独自の特別会計という新財源を持ち、藩主直属のプロジェクト・チームであり、新規事業開発をその目的にしていたのである。ここにも有能な若手が抜擢された。このような新組織は大きな権限を与えられており、独自の財源と権限を持つところから、思い切ったことが出来るのである。このような組織はまた改革の核になりうる。改革の先兵としての働きをなすのである。全体を一度に変えるのは困難であるが、一部を変えることによって、ここから全体に波及させうるのである。新組織はこのような意味を持っている。

#### 4. 強制方策

重就は藩主に就任するやすぐに当職などの要職を交替させている。また、時間をかけて反対者を除去している。ここには藩主の権限を利用した強権発動が見られる。改革チームが動きやすいように反対者を徐々に除いているのである。このようなことができたのも、彼がそこに以前からいたのではなく、支藩の長府藩から宗家に入ったということが大きいように思われる。外部から入ったからこそ、そのしがらみにとらわれずに思い切ったことが出来るのである。強制方策を取り得たのも、彼が支藩から入ったということ、また藩主としての権限を持っていたことが大きい。後の天保の改革においては藩主毛利敬親は改革を支援はしても、このような強権発動はしていないのである。それは毛利敬親の個性もあるかもしれないが、内部から藩主になったという点もあるように思われる。

以上、宝暦の改革における抵抗克服策について見た。気づくことはマイルドな教育方策からハードな強制方策まで幅広い抵抗克服策が採られていることである。教育方策や参加方策を採りながらも、強制方策を採っていること、また新組織方策を採っていることは注目されてよいと思われる。そこに宝暦の改革の特徴があるからである。この改革が藩主重就というトップの強いリーダーシップの下でなされているということであり、また、改革を何とかして成功させたいという強い決意が見られるのである。それはまた当時の藩の財政危機が深刻であったことを物語っている。

(注)

- 1) J.P.Kotter and L.A.Schlesinger, “Choosing strategies for change”, Harvard Business Review, March-April, 1979, pp. 106-114.
- 2) J.Hage, Teories of Organizations, John Wiley & Sons, New York, 1980.

#### 第六節 改革の成功要因

宝暦の改革は成功したのか、それとも失敗したのだろうか。第三節でその改革は第一段階と第二段階に分けてなされたと述べた。第一段階については成功したとは言いがたいのであり、失敗だったと言えそうである。失敗だったと認識したからこそ、本格的に決意を固めて次の改革に取り組んだのである。では、第二段階の改革はどうか。この後も一般会計は依然楽ではない状態が続いて行く。治親の後の斉房（なりふさ）の頃には、「当時風水害の復旧、江戸藩邸の再建、日光手伝普請等出費多く、一般会計の窮乏はその極に達しており、重課の連続で藩卒も疲弊していた<sup>1)</sup>」とされる。そして、その後の斉熙（なりひろ）、斉元（なりもと）、斉広（なりとお）と続き、藩主交替による莫大な出費も影響し、「藩の財政は極度に悪化し、儉約励行、重税が続いていたが、負債は増加するばかりで商人に対して頭があがらず、藩も産物会所で御用商人と組み、専売によって利益をはかっていたので、農民の不満が大きかった<sup>2)</sup>」とされる。この斉広の後が毛利敬親なのである。この時に天保の改革がなされた。これだけから見ると、宝暦の改革の第二段階も失敗に終わったと思われるかもしれない。しかし、藩がその後、負債を抱えていたとはいえ、行政改革・財政改革は成功したと言えそうである。

何より検地の実施によって約4万石の余りが生じ、これによって撫育方が新設されたことが大きい。ここが以後の新規事業開発に取り組むのであり、一般会計は赤字でも、この特別会計は黒字だったのである。この撫育局の事業が幕末の長州藩の財政を支えることになる。幕末には一般会計の方は赤字でも、上方の商人たちは長州藩には喜んで金を貸したと言われるのは、この特別会計があったからである。このことを考えると、宝暦の改革は成功したと結論できるであろう。では、その成功要因は何かについて、次の点が指摘される。

- a. 藩主の毛利重就がイノベーターとしての働きをしていることである。彼が改革を実行させるために積極的に動いているのである。特に、強制方策を採るためには、藩主自らの権限なしには不可能である。改革のために権力の集中を図っている。
- b. 下から上、上から下という両方のリーダーシップ(戦略)が採られていることである。下から意見を吸い上げて方針をまとめ、今度は実施段階では上から下に降ろして実現させているのである。変革の段階に応じたリーダーシップを採っていることがわかる。
- c. 獅子の廊下の会議等で広く意見を聞きアイデアを生む努力をしていることである。多くの人をこの問題に巻き込む努力をしている。このことは抵抗を減らし、またモチベーションの向上にもなる。また、危機意識を広く植え付けることにもなる。
- d. 実施段階では権力が必要であることを認識し、権力確立と集中の試みをしていることである。
- e. 改革のための藩主直属のプロジェクト・チームを作り、ここが核になって変革を行ったことである。このような改革を目的にした新組織の設立である。そして、この財源として一般会計とは独立した特別会計を設けたことである。いくら別の組織を作っても、独自の財源のない組織では自立はない。そして、藩主が積極的に改革チームの防波堤になっているのである。
- f. 変革に伴う抵抗克服のために幅広い抵抗克服策を採っていることである。

(注)

- 1) 林三雄、前掲稿、64頁。
- 2) 同上稿、65頁。

## おわりに

長州藩における宝暦の改革について見て来た。第一節では背景について見た。幕府では徳川吉宗や家重の時代に当たる。経済不安が深刻化し、社会不安も増大しており、各藩でも改革が要求されていたのである。その上、長州藩では当初からの赤字財政で、藩債は増加し、改革は待ったなしの状況にあった。このような危機の下で宝暦の改革がなされることになる。第二節では、イノベーターとしての藩主毛利重就について見た。彼は支藩(長府藩)から宗藩に入ったのであり、いわば外部の人である。この点が彼をして思い切った改革に踏み切らせたといえる。また、改革のために権力の確立を図って行く。第三節では、改革のための組織について見た。年代順に見ると、その改革は第一段階と第二段階に分けてなされていることがわかる。最初の改革はうまく行かなかったのであり、かくして本格的な改革がなされることになる。後の段階では、藩主直属の

プロジェクト・チームを設立し、ここが改革を担当している。これが改革の核になっているのである。第四節では、改革の内容について述べた。主な指針(理念)は「三老上書」や「重就公の親論書」、「坂時存の建言」に記されている。これらが以後の長州藩の改革の基本方針となっている。そして、その内容としては節約、検地の実施、撫育方創設、殖産興業、土木・水利・開作事業、士風興し、人材登用と文武の奨励等である。特に、検地によって得た約4万石増高を新財源とした撫育方の創設は極めて大きな出来事であった。第五節では、組織改革に伴う抵抗克服策について述べた。宝暦改革では、教育方策、参加方策、新組織方策、強制方策等幅広い方策が採られている。特に、新組織方策が採られていることは注目に値する。そして、第六節では、改革の成功要因について述べた。長期的に見るならば、その改革は成功しており、幕末で長州藩が活躍出来るのは、宝暦の改革の成功が大きいのである。

さて、長州藩の三大改革とされる最初の第一次の宝暦の改革(1753年(宝暦3年)～1764年(明和1年))について検討して来た。第二次の天保の改革(1838年(天保9年)～1849年(嘉永2年))については既に述べたので、今後の課題は残された第三次の安政の改革(1854年(安政1年)～1863年(文久3年))についての検討である。

(注)

- 1) これについては林三雄、前掲稿参照。