

題目：長州藩における安政の改革  
—組織論の革新の視点から

(Ansei Reformation 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 藩主毛利敬親

第三節 安政の改革

第四節 三大改革の比較

おわりに

## はじめに

筆者はここ数年長州藩を対象に組織論のイノベーションのアプローチから研究を続けている。幕末に長州藩が討幕の中心になりえたのはなぜかという素朴な疑問からの研究である。当時の一つの藩を企業に見たてての研究なのである。組織論にも企業だけではなく、学校や教会や自治体などいろんな組織を対象にした研究が行われている。とすれば、江戸時代の藩を対象にした組織論もあっていいのではないかと思うのである。その視点から長州藩を研究すると、多くの点で示唆される。例えば、本稿のような改革の視点からの研究である。近年リストラが叫ばれる中、このような点からの長州藩の研究からは示唆されるものがある。

ところで、長州藩では大きな改革が三度にわたって行われている。宝暦の改革、天保の改革、そして安政の改革である。この順に検討すれば良かったのであるが、資料が多いという点では天保の改革であり、この改革を最初に検討した<sup>1)</sup>。これは村田清風によってなされた改革である。藩主は毛利敬親である。次に検討したのが宝暦の改革であり、これは藩主毛利重就がリーダーシップをとってなされた改革である<sup>2)</sup>。これも最近資料が増えつつあるようである。そして、最後に残ったのが安政の改革である。この改革については研究もそれほどされてなく、資料が少ないために研究は遅々として進まなかった。おまけに他の二つの改革とは違い、特定の中心人物が不在のためか、今一つ不明確な点があったのである。しかも、本文で述べるように見方によっては天保の改革の延長線上にとらえることも出来るのである。このような困難はありながらも、本稿では三大改革の一つとして安政の改革を検討している。ところで、筆者は歴史の専門家ではない。あくまでも組織論のイノベーションという視点から、これらの改革を研究することに目的がある。既知の歴史家の諸先達の研究の成果を利用しながら、組織論の視点から再構成してみようというものである。

なお、本稿ではこれまで検討して来たまとめとして三大改革の比較一覧表を作成提示している。不明な点は多々あるが、この表をもって筆者の「長州藩の三大改革」というテーマ研究の区切りとしたい。

一応、長州藩の藩政改革については研究の区切りはついたのであるが、では他の藩の改革との比較はどうかという新たな課題が提起されるのであり、このような点についての研究は今後の課題として残される。

## (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所報、第10号、2000年9月。

2) 拙稿、「長州藩における宝暦の改革—組織論の革新の視点から」、下関市立大学産業文化研究所所報、第11号、2002年3月。

## 第一節 背景

安政の時期は西暦では1854年から1860年である。その後は万延（1860—1861年）、文久（1861—1864年）、元治（1864—1865年）、慶応（1865—1868年）、そして明治となる。安政の前は嘉永（1848—1854年）である。正に、安政年間は明治維新の一步手前にあたる。幕末動乱の最盛期である。

この安政年間の将軍は第13代将軍徳川家定と第14代将軍徳川家茂であった。家定の将軍在位は嘉永6年（1853年）から安政5年（1858年）である。彼が将軍になった嘉永6年6月に、浦賀にペリー提督率いる黒船が来、開国要求を突き付ける。第12代将軍家慶は急死し、家定が将軍となった。この家定は多病で、非常にカンが強く、首や手足が本人の意志にかかわりなく動くという尋常ではないところがあったとされる。動乱の時期で将軍の能力がとりわけ要求される時に、その能力を持たない家定が将軍となったわけである。1857年に強硬に将軍との謁見を求めたハリスは、この家定と謁見を実現している。そして、この家定の後継者問題が起こる。家定には子供がなく、兄弟もなかったために、候補者が5人にもものぼった。尾張慶勝（よしかつ）、紀伊慶福（よしとみ）、水戸喜篤（よしあつ）、田安慶頼（よしより）、一橋慶喜（よしのぶ）である。このうち候補者として最後まで残ったのは一橋慶喜と紀伊慶福の二人である。

慶喜は水戸の徳川斉昭の息子で、早くから英明をうたわれていた。紀伊慶福はわずか7歳で、こんな動乱の時期の政局乗り切りは無理と思われていた。当時、開国問題と将軍の後継者問題がからんで、政局が混乱していたのである。幕閣を主導していた老中の阿部正弘は対外問題に苦しみ、従来の慣例によらずに、事件を朝廷に報告し、諸大名や有志に広く意見を求めた。これ以後、次第に朝廷の力が増すこととなる。また、後継者問題では阿部正弘は譜代・外様の有力大名と提携しようとした。例えば、水戸藩や薩摩藩、越前藩である。これらの人々は一橋慶喜を推し、これを一橋派と言う。他方、これに不満を持つ彦根の井伊直弼らの譜代大名や大奥は紀伊慶福を推した。これを南紀派と言う。こうして、激しい後継者争いが展開される。

これに決着をつけたのが井伊直弼の大老就任であった。安政5年のことである。こうして後継者問題は決着し、紀伊慶福が第14代将軍となり、家茂となった。将軍在位は安政5年（1858年）から慶応2年（1866年）である。この時にはわずか13歳の少年であった。大老井伊直弼はもう一つの開国問題をも決着させる。独断専行し、あれほどもめて来た日米修好通商条約に調印したのである。水戸の斉昭らの攘夷派は勅許を得ない調印は朝廷をないがしろにした違勅行為として非難した。井伊直弼は反対する人達を次々に処分・弾圧して行く。安政の大獄の始まりである。

特に水戸藩には厳しい処置がなされた。長州の吉田松陰が処刑されたのもこの時のことである。大獄の嵐の後、井伊直弼は水戸藩士らに暗殺される。これが桜田門外の変である（1860年）。この後、更に大動乱に突入することとなる。老中安藤信正らの提唱する公武合体論により、孝明天皇の妹の和宮の将軍家茂への降嫁がはかられる。朝廷は攘夷の実行を幕府に迫り、これに力を得た攘夷運動が展開される。その中心にいた長州藩が会津藩と薩摩藩の同盟によって排除

されるのが8.18政変である(1863年)。この後、失地回復をはかる長州藩が禁門の変を起こし、敗北し、ここに幕府は征長の軍を発した。第一次長州征伐である。この時には長州藩は詫びを入れたが、それも一時的のことで、その間に軍備を充実させ、しかも薩長連合をなしとげ、討幕の意志を明確にした。幕府は第二次長州征伐を試みるが、結局幕府は敗北し、家茂も急死する。幕府の権威は大きく失墜してしまう。

このように安政年間には外国の脅威の下で開国を巡る大問題、それに国内的には將軍後継者問題を抱え、大動乱の時期にあっていた。しかも長州藩は討幕という目標の実現に向かう直前の段階にあった。

ここで、このような背景の下での長州藩に視点を移すこととする。

ペリー来航について指摘したが、幕府は諸藩に特に江戸湾周辺の警備を命じた。長州藩は大森海岸の警備を命じられた。このような警備は各藩の負担であり、長州藩にとっても藩財政の出費の増大を意味した。更に、この年は長州藩にとっては水害という被害も受けたのであり、収入は減る上に出費がかさむという財政的には厳しい状況に陥ることとなった。「安政元年(1854)の長州藩の経常予算の実収総額(ただし、実数は嘉永4年のもの)は3221貫余で、天保11年(1840)の3790貫余より約569貫という減少を示している。こうした収入に対して支出は一段と増大というのだから、またまたあらたな負債を大坂におこさねばならなかった。安政元年4月の、広岡久右衛門や鴻池善五郎などへの新負債4555貫というのがそれである<sup>1)</sup>」。つまりは、財政改革の急務である。

このような財政改革のみではない。軍事改革も必要とされるようになった。安政5年(1858年)に幕府では井伊直弼が大老になり政局は緊張状態にあった。長州藩は安政の通商条約調印の可否を巡り、その態度決定を迫られる。結局、朝廷へは忠節、幕府へは信義、祖先には孝道といういわゆる藩是三大綱を打ち出す。ついで、その後の会議では、条約問題を巡る幕府と朝廷の意見の相違が議論される。そして、やがては内外の急変が予想されることから、拳藩体制による「皇国」の武威を立てる改革が必要とされる。欧米列強に対する国防の視点、そして長期目標としての討幕の視点からも軍事改革が求められることとなったのである。つまりは、「富国強兵」政策である<sup>2)</sup>。

このような背景の下で長州藩の改革が進められたのである。

(注)

1) 田中彰、『幕末の長州』、中央公論社、1997年、48頁。

2) 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、427頁。

## 第二節 藩主毛利敬親

敬親(たかちか<sup>1)</sup>)は、文政2年(1819年)に長州藩第11代藩主毛利斉元(なりもと)の長子として江戸の麻布邸に生まれた。天保7年(1836年)、第12代藩主斉広(なりひろ)が急逝して嗣子がなかったために、その喪を秘密にして敬親を後継者と決め、喪を公にして、家督を相続して第13代藩主となったのである。この時に、第12代將軍家慶(いえよし)の一字を与え

られて慶親（よしちか）と改名している。ただし、後に敬親となる。この時に、敬親は19歳であった。1837年から1870年まで藩主の地位にあった。正に幕末の激動の時期に藩主だったのである。藩主になって最初に直面したのが、財政窮乏への取り組みであった。もともと関ヶ原の戦いの敗北後からの負債を抱えての長期的窮乏である。しかも、この時には深刻な飢饉に見舞われ、更にはこの年に第10代斉熙（なりひろ）、第11代斉元、第12代斉広が相次いで死去し、その葬儀費用がかなりのものであった。敬親はこうして改革を行うことにし、村田清風を登用する。この清風が改革の旗頭となるのである。長州藩では萩城本丸の大広間から書院に至る広い廊下を「獅子の廊下」と言い、ここに抜擢された藩士たちが集まり、改革を遂行した。当時8万貫もの負債があったとされ、これを「8万貫の大敵」と言うのである。これが改革のモットーとなる。この改革を「天保の改革」と言う。内容としては、経費節減や儉約の履行、士民からの御馳走米取り立て、国元（国相府）と江戸方（行相府）の財政統合、商人からの借金については利子削減や返済期限延長、越前方役所の設立、教育改革、軍事改革などの改革を進めた。これは長期的には成功したのであり、あの「8万貫の大敵」も整理された。しかし、余りにも急進的過ぎたことや、従来の家格を無視しての人材抜擢に対して反発も強まり、弘化元年（1844年）には改革の中心人物であった村田清風を罷免し、代わりに後に俗論派とされる坪井九右衛門を登用する。こうして行われたのが「安政の改革」である。

敬親が藩主の時の事件を羅列すると次のようであり、いかに幕末動乱の時期にあったかがわかる。

- 1840年 村田清風の改革提言
- 1854年 吉田松陰下田の件
- 1857年 吉田松陰松下村塾
- 1859年 吉田松陰処刑される
- 1861年 長井雅楽、航海遠略論を朝廷に説く。
- 1863年 馬関攘夷戦（外国との戦い）。奇兵隊結成（高杉晋作）。8.18京都政変。
- 1864年 蛤御門の変。四国連合艦隊下関攻撃。第一次長州征伐。高杉晋作の挙兵。
- 1865年 第二次長州征伐勅許。
- 1866年 薩長連合。四境戦争。将軍徳川家茂死す。
- 1867年 討幕の密勅下る。徳川慶喜の大政奉還。
- 1868年 鳥羽伏見の戦い、戊辰戦争。明治元年となる。
- 1869年 元徳に家督相続

これを見ると、最も多難な時期に藩主としての舵取を任されているのがわかる。天保の改革の時には、ほぼ村田清風に改革の権限を委譲して改革を行ったが、大動乱の時期には、つまり危機の時には藩主の果たす役割は大きくなる。長州藩で改革派（正義派）と保守派（俗論派）の二つの相反する派<sup>2)</sup>があり、対立関係にあった。改革派は村田清風の流れであり、保守派は穏健な改革を主張したのであり、坪井九右衛門の流れである。改革派は幕府との一戦をも覚悟した武備恭順を主張し、保守派は幕府に対して専ら恭順にせよと主張したのである。討幕に対する考えがこのように違っていた。藩論が揺れる中、藩主も難しいリーダーシップが要求され

ることになる。敬親はこの両者のバランスをとって改革を進めて行く。改革派の急進的改革に対する抵抗が強まったと思うと、保守派を重用しては抵抗を和らげ、時期を見てはまた改革派にバトンタッチさせ、改革を進めて行く。藩内の流れを見極めながら、うまくそれを利用してはバランスあるリーダーシップを発揮して行った。そして、最後は改革派を登用し、自ら決断して討幕に立ち上がったのである。この時の思い切った敬親の決断なくして、討幕運動はうまくいかなかったかもしれない。藩主の討幕への決意を示すのが、幕府の意思を無視しての萩から山口への藩庁の移転である。安政の改革には村田清風のような特定のイノベーターはいず、複数のイノベーターが存在している。敬親はどんな提案でも承認するところから「そうせい候」と呼ばれるが、巧みなバランス感覚からリーダーシップを発揮した側面を意味するものでもある。

(注)

- 1) 清水唯夫、「長州藩 毛利敬親・元徳」、『歴史と旅』、平成4年7月号、秋田書店、58-63頁。
- 2) 田中彰、前掲書、123頁。

### 第三節 安政の改革

前回の天保の改革は村田清風を中心にした改革であったが、その厳しさに反対の声も強く、また思い切った人材抜擢には批判も多かった。そのために弘化元年(1844年)には敬親が萩入りし、慣例により当役当職の交代と共に、村田清風も交代することになり、坪井九右衛門が右筆役(政務役)となった。藩政改革の実権を握ったのである。この年に公内借捌(くないしゃくさばき)が実施される。これは藩士の藩(官)からの借り入れを帳消しとし、民間(町人)からの借り入れは藩が肩代わりし、つまり公借内借共に一時に完済するというものであった。商人には迷惑をかけないようにしたものである。藩士を武士の本分の仕事である外敵に備えるための準備に精進させようとしたのである。村田清風の改革の時の「37ヶ年賦皆済仕法」は商人に不評だったからである。当然の如く、坪井らのこの改革は藩士にも商人にも大変な好評であった。「ある面では大変な善政であり、弘化3年には、幕府からその治績を賞され、敬親に鞍鐙を賜るといふ外様大名に例の少ない栄誉を受け、翌4年には左近衛少将に進むが、そうしたことにかかわる出費が再び藩財政を悪化させ、坪井の失脚を招く」。ここにあるように、坪井らのこの改革は藩にとっては財源問題の難点があり、やがて藩は借入で苦しむことになった。藩士はまたも借銀に頼るようになったのである。こうして、弘化2年(1845年)には、藩は大坂商人から新しい負債をなしている。弘化3年(1846年)には、当職を益田元宣(もとのぶ)に代えて改善を試みる。弘化4年(1847年)には、坪井は突如罷免され、即刻帰国謹慎という処置がなされた。坪井派は後退を余儀なくされる。その後は坪井に近い椋梨藤太が江戸方右筆として次第に実権を握るようになる。そして、嘉永元年(1848年)には、村田清風は明倫館再興用掛となり、嘉永2年(1849年)には明倫館が新築される。嘉永3年(1850年)には、改革

は強化され、沿岸防備も強化される。嘉永4年（1851年）には、周布政之助が棕梨藤太（むくなしとうた）の添役となる。嘉永5年（1852年）には、村田清風が海防問題をしきりに論ずるようになった。嘉永6年（1853年）には、米艦渡来に伴い、大森に出兵し、棕梨藤太は政務役を罷免され、村田清風の衣鉢を継ぐ改革派の周布政之助と交代した。弘化4年以後、実質的には改革派が力を増しつつあったのが、ここにそれが明確な形で現われたのである。なお、この年には洪水や干ばつが相次ぎ、かなりの被害を受けている。これが藩の財政の負担の増大にもなったようである。また、この年はペリーが浦賀に来た年でもあった。正に幕末動乱の時期を迎えるのである。これ以後、長州藩は村田派の改革派と坪井派の保守派が交互に藩政の実権を握って行くこととなる。ここでの保守派は全く改革を志向しないというのではなく、穏健な改革を目指すものである。この両者は藩の方針を巡り対立を繰り返して、幕末の動乱に突入する。

こうして安政の改革に至るのであるが、以下、各年度毎にまとめてみたい。

### 安政元年（1854年）

この年にペリーが再び来て、幕府は日米和親条約を締結している。吉田松陰が米艦に乗り込もうとして失敗した。

この年から安政の改革を開始する。藩主は「5月27日萩城に入る。当役当職例により職を辞す。9日内藤兵衛をもって当役用談役となす。6月21日大に重臣を会して財政整理の事を議し、裏判役口羽善九郎を挙げて仕組方に任ず。之を安政度の改革と称す<sup>2)</sup>」。口羽は地江戸仕組方となり、改革のリーダーとなったのである。獅子の廊下で改革のための対策を協議させた。周布政之助が右筆役となり、改革を率先した。徹底した儉約を指示し、半知を命じた。藩主は南海防備の方策を議し、陪臣たちにも砲術稽古を行わせた。神器陣演習も行う。そして、この年に藩の財政赤字のために大坂の広岡久右衛門や鴻池善五郎などから新負債をしている。周布は公内借返還延期令その他を発令した。つまりは、周布の改革は、節儉令、負債の利下げ、借金返済の延期令などからなり、村田清風の改革に似たものであった。

### 安政2年（1855年）

この年は日米和親条約に基づき、米艦の測量請求があったり、江戸で大地震が発生し、水戸の藤田東湖が亡くなっている。

長州藩では、この年に5ケ年間節儉の令を出したりする。村田清風を財政整理の仕事に家老格として復帰させたが、70歳の高齢のために5月に死去する。天保の改革の時と同じように厳しい政策であったために、商人その他などから批判も多く、この年の8月に大幅な異動が行われ、仕組方の口羽は罷免させられ、政務役の周布は遠近方に移され、棕梨が政務役となり、坪井も復帰した。つまりは、保守派のカムバックである。坪井・棕梨派が改革綱領を出し、周布によって出された負債延期の令を撤回した。獅子の廊下の事務所も廃止される。9月に藩主は参勤のために江戸に行くに当たり、自ら施政の条目を決めて託した。例えば、仕組の事、火薬製造の事、農兵取立の事、総奉行取立の事、諸役人賞罰の事、不毛の地詮議の事、均田の事、役屋敷組屋敷の事などである。西洋学所を開設した。

とにかく、この年は改革派から保守派に大きくシフトした年であった。保守派は安政5年6月頃まで実権を握り、改革を進めて行く。

### 安政3年 (1856年)

この年はハリスが下田に来た年である。

長州藩では相模警備場の大火があり、大暴風雨もあり、被害甚大であった。この年から保守派による産物取立政策が開始される。年末には梅田雲浜 (源次郎)<sup>3)</sup> が萩に来た。彼は文化12年 (1815年) 生まれで、大津に塾を開いたこともあった。若狭小浜藩士である。しばしば藩政や海防に関して藩主に提言したことから、嫌われて土籍を除かれたのである。ペリー来航の時に、攘夷の意見を持って在京浪士を指導した。つまり尊王攘夷論を唱えて藩から追放されたのである。この雲浜は備中の庄屋で廻船問屋・大地主でもあり、また義兄弟でもある三宅高幸に「長州物産取引組相談」を持ち込み、この三宅から30両の路銀を貰って長州に来たのである。雲浜は坪井とも会って相談している。雲浜は長州物産御用掛りとなった。この年にはまた洋式軍艦丙辰丸が建造された。

### 安政4年 (1857年)

この年に幕府はハリスと下田条約を結んだ。そして、ハリスは將軍家定と会見している。

長州藩では雲浜が重臣たちに長州藩が勤王の大仕事をなすためには物産流通が必要と説いた。これにより、坪井は積極的に上方交易に乗り出す。彼は自ら物産御用掛として京都・大坂・大和へと出張した。坪井は「天保大一揆の失敗に鑑み、各土地の実情に通じた主な庄屋、地主、豪農を勸農産物江戸方御内用という指定買付業者にし、江戸方という藩中央の専売公社に直結させる仕組にした。坪井自身も物産担当となり、梅田雲浜を長州物産掛にして、防長からは米塩蠟紙海産物を、大坂方面からは呉服小間物薬種材木の交易が行われた<sup>4)</sup>」。この年にはまた吉田松陰が松下村塾を主宰している。

### 安政5年 (1858年)

この年に井伊直弼が大老となった。そして、これまで延期されて来た日米通商条約に調印した。この後、安政の大獄が開始される。

長州藩では安政の通商条約調印の可否をめぐるその態度決定を迫られており、結局、朝廷へは忠節、幕府へは信義、祖先には孝道といういわゆる藩是三大綱を決定した。そして、坪井派に代わり、再び周布政之助一派の改革派が政権についた。藩政改革綱領を決定し、軍政拡充を基本にし、産物取立政策は修正されて継承される。産物取立の管轄は江戸方から産物方に移され、しかも地方にも産物御用掛をおくこととしたのである。さて、藩是三大綱決定後の大広間の会議では、条約問題をめぐる幕府と朝廷の意見の違いから、内外の情勢急変も予想され、拳藩体制で「皇国」の武威を立てる改革の必要が強調された。しかし、安政の大獄で梅田雲浜が逮捕され、上方交易は縮小される。農村の商品経済化の進展に伴い、諸村の商人も営業税を取って認めた (諸村諸商人免札仕法を出した)。薩摩藩との交易も検討される。



## 安政6年（1859年）

この年に英国公使のオールコックが来た。神奈川・長崎・函館を開港して貿易を開始する。

長州藩では薩摩藩との薩長交易が展開されるようになった。以前から蘭学には関心が払われて来たが、西洋学所が拡張された。西洋諸国の兵制の研究により、これは長州藩の兵制改革にも役立った。銃陣訓練、隊編成、装備が進んだ。農兵取立も始まった。吉田松陰処刑される。

以上が安政年間の改革であるが、ついでにこれ以後についても若干まとめてみたい。

## 万延元年（1860年）

この年に水戸藩士らによる井伊直弼暗殺という桜田門外の変が起こり、幕府権力の弱体化が天下にさらされた。安藤信正が老中となり、公武合体政策を推進する。老中連署による幕府の朝廷への奉答書が出され、公武一和の必要を説く。五品江戸回送令出される。ヒュースケン暗殺される。

長州藩では兵制を三兵の洋式に改定したり、諸宰判に郷学校を建てて、農兵訓練を発令した。

## 文久元年（1861年）

この年は露艦が対馬を占拠するという事件が起こった。幕府は開港延期交渉のために、使節をヨーロッパに派遣した。

長州藩では直目付長井雅楽（ながいうた）が朝廷と幕府はわだかまりを捨てて航海を開くようにという「航海遠略策」を主張した（公武合体策）。彼は長州藩名門の出身で、彼の家は禄高300石の大組（お馬廻り）に属していた。藩主敬親の小姓役、表番頭格、明倫館の内用掛を経て直目付となったのである。彼の主張した「航海遠略論」は今の危機にいかに対処すべきかを、歴史を振り返って、現実の立場で論じたものである。長井は周布と協議し、長文の建白書を藩主に提出し、これが藩の公式の方針として採用された。長井はこれを持って京都に行き、朝廷に説き、朝廷から長州への周旋の内命を受ける。長井はその足で江戸に向かい、幕閣の久世・安藤の二人の老中に会い、同意を得る。「久世・安藤にしてみれば、この航海遠略策なるものは自分らの立場を代弁しているようなものであった。つまり、現実論の立場から既成事実を容認し、原則的な立場をまげて、幕府の立場を朝廷の立場とすることによって、朝廷の権威を保てというのがその主旨であるからである<sup>5)</sup>」。

## 文久2年（1862年）

この年に坂下門の変で安藤が狙われ、幕府の権威は更に低下する。和宮と将軍家茂が結婚した。そして、寺田屋騒動が起き、島津久光の上京による生麦事件も起きる。長州藩では長井が改めて航海遠略策を朝廷に建白するが、却下される。長州藩でも桂小五郎らの尊王攘夷派がこの策には反対の立場をとっていたのである。桂はこれを姑息な現実論と批判している。久坂玄瑞も「長井雅楽罪案」なるものを書いてその罪状五つを指摘し、その中で航海遠略策は公武合体を名目として、実は外夷との交易を許す勅状を下させようとするものであると批判している。

この年に高杉晋作が長崎から上海に行った。京都で藩主も含めての大会議を開き、藩是三大綱を転換して、「破約攘夷」に決める。ここに公武合体から決別し、藩是を「尊皇攘夷」に転換した。高杉晋作らが英公使館を襲う事件が起こった。藩是転換後の1年間は、長州藩内の尊王攘夷の過激派が京都の政局を牛耳ることとなった。

### 文久3年 (1863年)

この年に将軍が入京し、薩英戦争があり、天誅組の乱もあった。そして、8. 18政変で長州藩は薩摩と会津藩に敗北した。

長州藩では長井は責任を取って断罪された。機構改革が実施される。そして、藩主は萩から山口に移った(山口政事堂)。馬関で外国船を砲撃し、報復攻撃も受けた。井上馨と伊藤博文は英国に行く。高杉晋作により奇兵隊が結成された。民衆の帯刀を許可する。8. 18政変で七卿が都落ちする。以後、長州藩の逆境が続く。

### 元治元年 (1864年)

水戸の天狗党の乱あり。また、池田屋騒動や禁門の変が起こる。勝海舟が軍艦奉行を免じられた。

この年に、長州藩では禁門の変で久坂玄瑞らが敗退した。幕府は第一次長州征伐を始める。四国連合艦隊が下関を砲撃し、長州藩は降伏する。周布政之助が自刃する。奇兵隊の解散命令が出される。高杉晋作が長府功山寺で拳兵し内戦が開始される。

### 慶応元年 (1865年)

幕府は第二次長州征伐の軍を起こす。条約勅許あり。

長州藩では高杉晋作らが藩政府の実権を握った。「武備恭順」を藩是とする。軍政改革を始める。保守派の棟梨らは処刑された。桂小五郎や高杉晋作らが越荷方を掌握・拡大する。

### 慶応2年 (1866年)

将軍家茂が死去し、一橋慶喜が宗家を相続した。孝明天皇も死去する。米価が高騰して、一揆が多発した。

長州藩では薩長同盟が成立した。幕府との戦争が始まる。

### 慶応3年 (1867年)

明治天皇が即位した。大政奉還がなされる。兵庫開港の勅許が出る。王政復古の大号令。

長州藩では高杉晋作が病死。長州藩の藩主父子の罪を許して、討幕の密勅を出す。

### 明治元年 (1868年)

この年に戊辰戦争が開始される。新政府は開国和親を告げる。五ヶ条の御誓文。江戸開城。

長州藩では鳥羽・伏見で幕府軍と戦う。

## 明治2年(1869年)

版籍奉還がなされる。官制の改革をする。

長州藩では版籍奉還を建白した。一揆が多発した。

これまで、安政の改革に至るまでのことや安政の改革については年度毎に、そして安政年間以後についてもまとめてみた。以上述べたところから、いくつかのことを指摘する。

改革派と保守派との関係では次のようになる。天保改革から安政改革までは、保守派が実権を握っていた。そして、

安政元年2月(1854年)－安政2年8月(1855年) 改革派

口羽がリーダーとなり、周布が実施する。村田清風も家老格として復帰した。

公内返還延期令を発令した。儉約、負債の利下げをする。

安政2年8月(1855年)－安政5年6月(1858年) 保守派

棕梨が政務役になり、坪井も復帰する。負債令を撤回した。物産取立政策が開始される。

梅田雲浜が来る。積極的に上方交易に乗り出す。藩是三大大綱を打ち出す。

安政5年6月(1858年)－万延元年(1860年) 改革派

周布派の復帰。藩政改革綱領を決定し、軍政拡充を図り、産物取立政策は修正し継承される。薩摩藩との交易が展開される。西洋学所の拡張。農兵取立開始。

これ以後は文久3年(1863年)まで改革派が実権を握るが、第一次長州征伐後に保守派が政権を取る。この時に周布は自刃している。禁門の変の責任者が処分される。この元治元年(1864年)から翌年の慶応元年(1865年)は保守派が実権を握った。そして、この年に高杉晋作が拳兵して主導権を握ると、「武備恭順」の藩是が決定され、棕梨らは処刑されている。こうして慶応元年に改革派が主導権を握り、そのまま幕末動乱に突入するのである。

天保の改革も含めると、次のように極めてめまぐるしいほどの政権交代である。

改革派(村田)→保守派(坪井)→改革派(口羽、周布)→保守派(棕梨、坪井)→改革派(周布ら)→保守派(棕梨ら)→改革派

そして、周布派の改革は村田清風のやり方を基本的には踏襲しているのであり、他方保守派の穏健な改革は改革派とは程度の違いはあっても、改革派と保守派では内容に大きな違いはないのである。この点からは、安政の改革は天保の改革の延長上に置くことも出来るであろう。藩主毛利敬親もそのように思っていたのか、天保の改革の時のような大胆な財政改革会議やビジョン、大方針を提起していないようである。むしろあの時に出したビジョンや大方針が生きているかと思っていたようでもある。底流には天保の改革のビジョンが生きているとして見た方が良さそうである。本稿では安政改革を三大改革の一つとして見ているが、しかし、内容からすると天保の改革の延長線上にとらえて、天保の改革に含めることもできるであろう。

さて、今度は藩主のリーダーシップの視点から見てみたい。実は、マトリックス組織の一つにマトリックス・スイング組織というものがある。マトリックス組織は二つの軸で組織を組み立てるのであり、例えば、機能別とプロダクト別である。そして、CEOは環境変化に応じて、

この両者のパワーをうまくバランスさせるのである。「パワーは環境の変動と共にシフトしなければならない。経済状態が困難な時には、パワーは製品の側にスイングしなければならない<sup>6)</sup>」。逆に、環境が良くなると、パワーはファンクショナル・マネージャーの側にシフトされる。パワーをスイッチさせる手段には、報酬、職位などがある。

藩主敬親は環境変化に応じて、二つの対立している派のバランスをとりつつ、藩政改革を進めている。改革派による改革への抵抗が強くなると見ると、保守派に軸足を移し、時間をかけながら、再度改革派にパワーを移すという具合である。敬親のパワースイッチング戦略がここに見られるのである。大きな改革には抵抗が伴うのは当然であるが、安政の改革の抵抗克服策は強権を使わずに、時間をかけながら、抵抗者に権限を与える参加方策がとられている。

さて、安政の改革の内容について見ることにしたい。次の改革がなされている。

- a. 儉約
- b. 防備、軍事改革（兵制改革）
- c. 負債利下げ
- d. 借金返済延期
- e. 上方交易、薩摩との交易
- f. 西洋学所開設

これらは天保の改革にも殆ど見られるのである。ただ、この中で重要なものは、一つは薩摩との交易であろう。この延長上に薩長連合が成立するからである。薩長連合という政治的連合も、経済的交易から始まったのである。もう一つは、軍事改革である。幕末動乱に突入するこの時期に、何より重要な改革であった。特に奇兵隊創設や兵制改革は不可欠だったのである。安政改革は軍事的改革と言うことも出来るように思われる。この武器購入のためには、撫育資金が用いられることとなる。

ここで、安政の改革の特徴をまとめてみたい。

- a. 天保の改革の時のような大胆なビジョンや大方針は提起されていない。この底流には天保の改革の時のものが生きているという認識があったのかもしれない。この点から、安政の改革を天保の改革に含めることもできる。
- b. 藩主は二つの対立する派を環境変化に応じてパワーをバランスさせている。パワースイッチング戦略が見られる。
- c. 対立するといっても、この両派には政策の点で大きな違いは見られないということである。ただ、後に討幕か左幕かでは大きな違いが見られるようになる。しかし、改革派も最初は左幕的であった。公武合体の立場を取っている。
- d. 民衆の側からは、交互に政権を担当するところから一貫性のなさや混乱が見られるということである。
- e. 軍事改革が中心的なものとなった。

さて、このような安政の改革は成功したのだろうか。林氏は次のように指摘している。「安政の改革は、天保の改革と同様財務政策については、必ずしも成功とはいえなかったが、交易拡大による財務体質改善には大いに効果を発揮したといえる。産物交易の方法については、両

派交代によりそれぞれ欠点を補いながら進めて、富国強兵を実現することができた。これは商工業の発展に即応して、藩自体が積極的に商工業に乗出したことが要因と思われるが、その土台となったのが宝暦改革により生まれた撫育方という事業部であり、それが天保改革により一段と前進し、安政改革によって大いに拡充されたことで維新の大業が可能となったとみることができる<sup>7)</sup>。筆者は安政改革の中心は軍事改革にあったと見るのであり、この点からは成功だったと評価するものである。後の討幕の成功はこの時の軍事改革が大きいのである。

(注)

- 1) 清水唯夫、前掲稿、59頁。
- 2) 末松謙澄、『防長回天史』、マツノ書店、大正10年、69-70頁。この書は安政年間の出来事について詳しい。幕府と長州藩の両方の点からまとめられている。
- 3) 全日本新聞連盟編集、前掲書、426頁。
- 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、71頁。
- 5) 全日本新聞連盟編集、前掲書、449頁。
- 6) H.F.Kolodny、“Managing in Matrix”、Business Horizon、Vol.24No.2、1981、March、p.22。
- 7) 林三雄、前掲稿、72頁。

#### 第四節 三大改革の比較

ここでの三大改革とは宝暦の改革、天保の改革、そして安政の改革のことである。本稿では扱わなかった宝暦の改革、天保の改革について少し述べてみたい。

宝暦の改革は第7代目の藩主毛利重就によってなされたものである。当時財政は非常に厳しい状況にあり、重就は坂・長沼・山県らに意見書を出させた。これを「三老上書」と言う。これが藩政改革の基本方針となったのである。重就はまず権力確立とその集中を図る。そのために人心一新をなしている。改革のためのシフトをしいたのである。改革の実務は任せたが、実質的にはリーダーシップを自分がとったのである。その改革は二段階にわたってなされる。第一段階は「三老上書」を提出させたり、儉約の励行をしている。そして、第二段階では、不退転の決意を告文の形で公にし、改革のために広く意見を聞く試みとして獅子の廊下の会議を開いた。問題や情報の共有である。そして、実施のためにプロジェクト・チームを設置し、藩主直属の組織にしている。ここに改革のための権限を委譲したのである。改革の内容としては次のものがある。

- a. 儉約一冗費の節約である。
- b. 検地の実施—この結果増高約4万石を得た。
- c. 撫育方創設—検地によって得た増高約4万石を財源にして、ここに撫育方を創設した。  
これにより塩田や新田開発、港町開発、越荷方事業などの新規事業開発が推進された。
- d. 殖産興業—米紙塩蠟の産業が積極的に展開された。

e. 士風興し—率先垂範、上下一和、弊習改革などをなした。

f. 人材登用と文武の奨励—有能な若手を登用したり、文武奨励をなした。

次に、天保の改革は次のようである。これは藩主毛利敬親が村田清風を登用して改革にあたらせたものである。当時約8万貫の負債があったとされる。藩主になった敬親は藩財政改革のビジョンを提起する。そして、このための御前会議を開催した。各人の忌憚のない意見陳述の後に、村田が意見を出し、これは7ヶ条にまとめられている。この後に、改革の大方針も決定される。では、具体的に改革の内容はというと、次のものである。

a. 節約の徹底と負債整理—上にも下にも徹底した節約を求めた。多くの反対がある中、村田は屈することはなかった。量入為出の原則を厳しく履行させている。また、「37ヶ年賦皆済仕法」を発令している。これにはかなりの批判があった。

b. 殖産興業の奨励—米塩紙蠟の他に、造林や水産、鉱業にも力を入れた。また、加工産業も奨励している。また、越荷方を開設し、撫育資金もこのために活用した。下関で委託販売や倉庫業・貸し付けという金融業も始めたのである。

c. 土木・水利・開作事業の推進—新田を次々に開発して行った（開作）。

d. 士風興し—虚礼は廃止され、海防にも力を注いだ。神器陣訓練も行った。

e. 人材育成・文武の奨励—身分にとらわれない人材登用をし、文学興隆令を出した。西洋学所も開設した。

f. 財政運用の改善—地方と江戸両方の予算統制と厳正な執行である。

以上の二つの改革と本稿で述べた安政の改革の三つを比較して、一覧表を作ると次の1表のようになる。

1表 三大改革の比較表

改革の名称	宝暦の改革	天保の改革	安政の改革
将 軍	吉宗(8代)、家重(9代)	家斉(11代)、家慶(12代)	家定(13代)、家茂(14代)
西 暦	1753—1764年	1838—1849年	1854—1863年
藩 主	毛利重就(7代)	毛利敬親(13代)	毛利敬親(13代)
イノベーター	毛利重就	村田清風	周布政之助、坪井九右衛門ら
改革のための組織	御前仕組方、獅子の廊下のプロジェクト・チーム、撫育局	地江戸仕組掛とプロジェクト・チーム	地江戸仕組掛とプロジェクト・チーム
改革の内容	節約(倭約) 検地の実施 撫育方創設 殖産興業 土木・水利・開作事業 土風興し 人材登用と文武の奨励	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 土風興し 人材育成・文武の奨励 財政運用の改善	倭約 軍事改革(兵制改革) 負債利下げ 借金返済延期 上方交易、薩摩との交易 文武の奨励(西洋学所開設)
抵抗克服策	教育方策、参加方策、 新組織方策、強制方策	教育方策、参加方策	参加方策
改革の主な成功要因	藩主自身がイノベーターとなる。 上から下、下から上へのリーダーシップ 広く意見を聞きアイデアを生み出す努力をしている 権力確立と集中の試み 改革のためのチーム結成(藩主は防波堤に) 幅広い抵抗克服策	村田清風に大幅な権限委譲をした。彼は不退転の覚悟で臨んだ。 藩主が防波堤となった 積極的に情報収集をした 人材登用をした 藩主自身の率先垂範 財政改革会議の開催で危機感共有をした 「8万貫の大敵」というモットーの存在 改革のためのチーム結成	藩主のパワー・スイッチング戦略(バランスあるリーダーシップ) 情報共有をした 改革の率先 人材登用をした 改革のためのチーム結成 権限委譲をした
そ の 他	坂・長沼・山県らの「三老上書」提出 負債総額は約銀3万貫 重就の告文 二段階の改革	負債は8万貫にもなる 敬親の藩財政改革のビジョン 越荷方開設 神器陣考案 37ヶ年賦皆済仕法を出す	財政の窮迫 公内借返還延期令を発令 梅田雲浜が来る 藩是改革綱領決定 産物取立政策 吉田松陰処刑 農兵訓練開始。奇兵隊創設 長井雅楽の「航海遠略策」。後に撤回。藩是転換。

## おわりに

第一節では安政の改革の背景について見た。第13代将軍徳川家定と第14代将軍徳川家茂の時に当たる。この頃、アメリカからペリーが来て開国要求を突き付け、この対応で国内が騒然となっていたのである。これに加えて、将軍の後継者問題が起こる。この二つの難問を抱えて、政局は大混乱に陥っていた。老中の阿部正弘は広く意見を求め、これがまた幕府の権威を落とすことにもなった。この後井伊直弼が大老に就任し決着を図るが、桜田門外の変により暗殺される。井伊直弼による安政の大獄では吉田松陰も処刑されている。長州藩では警備や水害などで出費がかさみ、財政改革が急務となった。更には、動乱の時期を控えて軍事改革も必要となる。このような環境変化の下で、それへの対応の形で安政の改革がなされることになる。

第二節では藩主毛利敬親について見た。敬親の下で天保の改革と安政の改革がなされたのである。安政の改革は幕末動乱という危機の時になされただけに、藩主自身もかなり全面に出て巧みに二つの対立する派をバランスを取りながら、改革を進めている。パワー・スイッチング戦略が取られている。

第三節では安政の改革を年度毎にまとめてみた。村田清風による天保の改革は厳し過ぎて、保守派の坪井らのマイルドな改革に転換される。しかし、次第に村田の衣鉢を継ぐ周布らのラジカルな改革がなされることとなる。安政年間の最初はこの派による改革が行われたのである。ところが、安政2年には、保守派がカムバックする。周布らによって出された負債延期の令は撤回される。この頃、若狭小浜藩士の梅田雲浜が来て、上方交易が展開される。そして、安政5年には、またも周布らの改革派にバトンタッチされる。藩政改革綱領が決定され、軍政改革が基本にされ、産物取立政策も修正される。薩摩藩との交易も展開される。この後、椋梨らの保守派に、そして更に改革派に政権委譲されて幕府との鳥羽・伏見の戦いへと続く。文久3年には、軍政改革の方針の下で、高杉晋作により奇兵隊結成が提起され、こうして長州藩に奇兵隊が生まれることとなる。これが討幕の大きな力になったのである。

第四節では宝暦の改革、天保の改革、安政の改革の三大改革の比較を試みた。それぞれの改革の藩主、イノベーター、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、その他についてまとめてみたのである。それぞれの改革は必ずしも見方によっては成功とは言えないかもしれない。しかし、長州藩が討幕の中心になりえたことを考えると結果的に成功と評価してもいいように思われる。改革が成功したからこそ、同じく改革に成功した薩摩藩と共に討幕のリーダーになりえたのである。逆に、幕末の改革に失敗した幕府は瓦解して行く<sup>1)</sup>。例えば、第11代将軍徳川家斉の時である。50年間もの大御所時代が続いたのであるが、当時幕政は乱れ、財政は窮乏していた。こんな時に松平定信が改革の旗手として寛政の改革を行った。彼は田沼派を更迭し、同志の譜代大名を配置して改革を進めるが、厳し過ぎて反感を買うようになり、つまりは人心の離反が起こり、こうして失敗した。そして、第12代将軍徳川家慶の時に行われるのが天保の改革である。家斉の放漫経営による幕府の赤字は年々増え続け、幕府の台所は火の車どころか、破産寸前であったのである。水野忠邦が改革に着手し、江戸城表・奥の質素儉約を徹底させる。儉約の徹底である。また、海防の強化・学問の奨励を積極的に行っ



た。そして、軍備強化の必要から軍事費の調達のために、「上知令」を考え出す。これは江戸・大坂周辺十里四方の大名の飛び地領と、旗本の知行地を取り上げて幕府領とし、替え地を別に与えるというものであった。江戸・大坂周辺の農地は肥沃で、いずれも実高は表高を上回っており、水野はこれを目につけ、幕府領として取り上げて増収を見込んだのである。いかに幕府の財政が逼迫していたかがわかる。しかし、儉約の徹底には反対の声が強く、「上知令」も失敗する。こうして水野は失脚したのである。こうして改革にことごとく失敗した幕府の赤字は増え続け、この結果として、幕府は倒れることとなった。改革に成功した長州藩や薩摩藩とは対照的である。改革の成功・失敗がその後の運命を左右することになったのである。このような長州藩の改革から、現代の企業や自治体の改革のあり方についても示唆されるところが多いように思われる。近年リストラの形での改革がこのような組織で積極的に進められているからである。

(注)

1) 例えば、『別冊歴史読本第33号 徳川将軍15代列伝』、新人物往来社、1997年10月発行参照。