長州藩と明治維新

——組織論における革新の視点から——

平　池　久　義

目次

はじめに
第一節　尊王攘夷思想
第二節　革新のプロセス
第三節　新政府樹立
むすびに代えて—明治維新の成功要因

はじめに

筆者の専門は経営管理論・組織論であり，特に「革新（イノベーション）」に関心を持ち研究を続けている。その対象は主に企業組織である。しかし，管理論や組織論は必ずしも企業組織にとどまるものではない。行政組織や学校組織，宗教組織さえある。もともと一般理論の性格を色濃く持っているのである。そして，革新という視点からもいろんな組織の研究をなすことが出来る。本稿をまとめるきっかけになったのはふと高杉晋作に関する書物に触れたことである。明治維新で長州藩がいかに大きな働きをし，そして高杉晋作が奇兵隊を創設するなどして長州藩に対して大きな貢献をしていることを知った時に，明治維新を国家的大規模革新と見て，革新という視点から分析してみたらという思いが起こったのである。この場合，高杉晋作は正にイノベーターに相当する。そのようなケーススタ

ディ的研究は決して無駄ではないと思うのである。ここでは明治維新をプロセス的にいくつかの段階に分けて述べて行きたい。ただ結果のみではなく，プロセス的に解釈し分析したい。各段階でいかに必要な人材が起こり，バトンタッチされつつ明治維新の実現に至ったかに注目して行きたい。

第一節　尊王攘夷思想

革新と言う場合，それには種（アイデア）が不可欠である。革新はアイデアの実現とも言える。明治維新を貫くアイデアはこの尊王攘夷思想である。最初は尊王と攘夷として別個に展開されていたものが，やがて結合され，それは佐幕から反幕へ，反幕から討幕へと至るのである。そこでこの大まかな流れについて見る。

1．徳川斉昭と尊王攘夷思想[1)]

徳川斉昭は水戸の藩主である。ここ水戸藩の場合，尊王攘夷思想の母体となったのが「水戸学」と言われるものである。この源流が水戸徳川家第二代「水戸黄門」の異名をとる徳川光圀編纂の「大日本史」なのである。明暦3年（1657年）に着手され，完成は明治39年（1906年）とされるので，250年もかかっている。この書物を貫く思想こそが尊王思想である。この中で，天皇は神武以来万世一系の神聖にして冒（おか）すべからざる存在であるという尊王（勤王）思想が強調されているからである。つまり，あくまでも天皇家を最上位に位置づけ，その臣下として幕府の正当性を打ち出しているのである。幕府よりも天皇が第一の考え方なのである。この「大日本史」は250年後に完成されるが，神武から後小松までの百代の天皇の治世を中心にした史書で，全397巻もある。

徳川斉昭も当然のごとくに「水戸学」の信奉者であり，尊王思想を受け継ぐことになる。天皇を中心にしたピラミッド社会の中に徳川幕府を正当

化し，位置づけようとしたのである。当時活躍したのが藤田東湖や会沢安（正志斎）らである。いわば，徳川斉昭の水戸学のブレーンである。

そして，ここ水戸藩にはペリー来航の30年前からしばしば外国船が沿岸に来ていたのであり，早くからその脅威を感じることになる。こうして次第に攘夷思想が打ち出されて来る。きわめつけは嘉永6年（1853年）のあのペリーの浦賀来航である。諸外国の開港・開国要求の圧力に対して，追い払うことを主張するのである。この「追い払う」の意味の漢字が「攘」であり，「夷」とは夷狄のことであり，圧力をかけている外国のことである。こうして，尊王論と攘夷論が結びつくことになる。当時，徳川斉昭は最も熱心な海防論者とされていた。

2．吉田松陰と尊王攘夷思想

吉田松陰の尊王思想には長州藩の進献制度が影響しているように思われる。当時，幕府は各藩が直接朝廷と接触することを公家法度や武家法度により禁止していたが，長州藩は認められていた。毛利氏は元就と隆元父子が正親町天皇の即位の資を献上した関係で，徳川時代に入ってからも特別由緒の家柄として，毎年の年始や歳暮という進献を直接なすことが許されていた。そして，そのたびに「女房奉書」を賜っていた。

吉田松陰は日本を神国とし，皇室は国を建てたものの直系の子孫であると考えていた。松陰は東北諸国遊歴の時に水戸藩にも立ち寄り，会沢正志斎のもとにたびたび足を運んでおり，水戸学に接している。

萩で松下村塾の教育に忙しくしていた松陰であるが，天下の情勢は手製の新聞紙・塾新聞ともいうべき「飛耳張目録」（松下村塾に出入りする各方面の人々からの情報紙）などによって把握出来た。幕府が通商条約を結ぶかどうかで意見徴集をした時にも，松陰は武力に訴えても結ばないようにという意見をまとめて藩主毛利慶親に上呈している[2)]。神国日本を侵略する夷は討ち攘わねばならないのである。

このような松陰の尊王攘夷思想は次第に反幕から討幕思想になる。かな

り早い時期からその考えはあったと思われるが[3]，その直接のきっかけは大老井伊直弼による安政5年（1858年）の日米修好通商条約の調印である。これは天皇の認可，つまり勅許を得ないままに調印したものであった。そして，このような討幕運動の推進力として期待したのが，在野の同志である。彼は「草莽蹶起」を主張する。幕府や藩政府から禄を貰っている者では駄目と言うのである。

徳川斉昭が幕府の側に立って尊王攘夷を主張したのに対して，吉田松陰はむしろ反幕府の側に立つ尊王攘夷の主張である。この松陰の思想がやがて幕末を動かすスローガンになるのである。討幕が前面に出て，尊王攘夷はそのための手段とされる。

以上徳川斉昭から吉田松陰への尊王攘夷思想の流れを見たが，諸藩においてはもともと尊王と攘夷は別個に主張されていた。それが結合されるのは，かなり遅くて既に述べた井伊直弼による条約調印以後であった。朝廷の許可なしに調印したことで尊王派を刺激し，調印して開国に向かうことで攘夷派を刺激したのである。この両者が結合することで，矛先がその原因を作った幕府に向かうようになる。つまりは，討幕である。目標が尊王攘夷から討幕へと移る。尊王攘夷は討幕のために各藩をまとめるスローガンに転化して行く。この背景には攘夷の実行が無理ということが知らされたこともある。長州はイギリス，フランス，アメリカ，オランダの四カ国連合艦隊と戦い，薩摩はイギリスと戦う中でその不可能さを知るのである。文久3年（1863年）のことである。

ところで，尊王攘夷思想は主張も様々である。これには次のような軸があると思われる。

a．朝廷との関係——朝廷を中心にした国家を考えるのが尊王である。しかし，尊王でないということは必ずしも討幕ではないのである。朝廷か幕府かというものではないからである。徳川斉昭においては尊王であり，かつ佐幕（佐とは助けるの意味である）であった。朝廷も幕府もである。

b．外国との関係——攘夷の対極としては開国が考えられる。しかし，開国にも時間稼ぎの意味での表面上の開国と，真の開国がありうる。井伊直弼が条約を調印したが，今戦っても勝ち目はないので，さしあたり開国して，その間に力をつけて外国と戦うという考えがあったようで，時間稼ぎの意味があった。又，さしあたり攘夷で，先には対等の立場で条約を結び開国をするという考えもあった。開国という言葉だけでは理解しにくいのである。

c．幕府との関係——上の二つは早い時期に問題になるのであるが，これは後に問題になる。つまり，幕府の側に立つ佐幕か，それとも反幕や討幕かである。

この三つの関係を組み合わせると実に複雑になる。必ずしも保守と革新の関係でわりきれないのである。また，薩摩の島津久光が画策し，徳川慶喜も志向した現状の緩やかな改革（公武合体）もある。結局，それは薩長に受け入れられずに，討幕へのうねりとなる。

（注）

1）勝部真長監修，徳川慶喜ものしり事典，主婦と生活社や小西四郎，日本の歴史19「開国と攘夷」，中央公論社など参照。

2）徳永真一郎，吉田松陰（物語と史蹟をたずねて），成美堂出版，1976年，102頁。だだし，単純な攘夷論者ではなく，朝廷の勅許の下での開国を支持していたと思われる。

3）別冊歴史読本「幕末維新動乱の群像」，1978年春，第6号，新人物往来社，37頁。

第二節　革新のプロセス

ここでは明治維新に至る変革をいくつかのプロセスで見ることにしたい。

1．創始段階

尊王攘夷思想が最初に水戸藩で起こったことを見た。徳川斉昭こそその主唱者である。そして，その思想は吉田松陰に，つまりは長州藩に受け継がれて，討幕へと導くことになる。ではなぜ長州藩でそのような思想が開花して行くのか。ここの創始段階というのは，そのような尊王攘夷思想が長州藩で芽生え開花していくその時期を指している。次のような要因があげられる。

①不満足と危機感

a．外様大名としての冷遇——毛利氏は関ケ原の戦いで豊臣家の西軍について敗北したことにより，112万石の所領が3分の1に減らされ，周防・長門の二国に減封され，山陰の萩に閉じ込められる。外様大名として中央から除外されたのである。

b．農民層の不満——幕末には各藩で財政赤字が急増するのであるが，長州藩も例外ではなかった。負債が8万貫もあったとされる。村田清風が改革を指導するようになるが[1)]，そのしわよせが農民にかかって来る。その一つが産物会所であり，これは農民の作る主な産物をここで収奪し，統制しようとしたのである。そのために藩は特定の商人と結託した。安く農民から買い，高く売るのである。また，高い年貢や貢租への不満もあった。ここから農民一揆が起こる。こうして，連鎖反応のように藩全体に一揆が広がる。

c．外圧——長州は長崎に近いこと，また関門海峡があることによって外国船を見る機会が多く，危機感を早くから感じていた。この点は薩摩と同じである。このような危機感は攘夷思想に結びつくことになる。また，長州藩が他の藩にさきがけて軍備の整備に力を入れるのもこのためであった。これが後の高杉晋作による奇兵隊創設になり，討幕の時に大きな役割を果たす。

d．吉田松陰処刑の不満——この点は松陰の松下村塾の門下生たちが討幕の中心になって行く際のエネルギーを生み出したと言える。必ずし

も創始段階ではないが，その後の段階を理解する際に欠かせない。松陰は大老井伊直弼の命により，安政5年（1858年）に伝馬町の獄で処刑されたのである。

②自由な風土

長州藩には自由な風土があった。それは例えば，次のものに見られる。

a．吉田松陰のような脱藩して獄に入れられたような人物に藩内の若者の教育を任せたことである。

そして，この松下村塾には低い身分の子弟でも入れたのである。藩校の明倫館が高い身分の子弟のみが入れたのとは大きな違いであった。極めて開放的であり，自由な教育がなされていたのである。ここでは押し付けない教育，個性を生かして才能を伸ばす教育がなされた。その教育目標は，改革を実行しうる人材を育成することにあった。「学者になってはいかん。実行が第一だ」が松陰の口癖だったのである。このような誰でも入れるという特徴は，高杉晋作が創設する奇兵隊にも生かされることになる。そして，やがて下層の人々のエネルギーを討幕につなげることとなるのである。

b．人材の登用

これは身分や家柄にかかわらずに人材を登用したことである。「破格人」の登用[2]とされる。長州藩では加判役の下の政務座には，下級から抜擢された人材が集まり，藩政はこの中間管理層が握っていたのである[3]。そして，松陰は足軽や中間（ちゅうげん）などの軽率出身で松下村塾生だった人々（伊藤博文や山県有朋ら）を藩の仕事に推薦しているのである。このことは，自由に意見が言える風土を生み出すこととなる。具体的には，藩では改革意見を大幅に取り上げて行くのであり，民主的運営がなされていた。身分に関係なく実力ある人材が登用されたのである。

次に，このような自由な風土がどうして生まれたのかについて見ることとする。

a．辺境の地であったこと

長州（萩）は本州の最西端に位置し，いわばさいはてにある。中央から離れているのである。しかし，中央から離れていることは，かえって自由な発想を生み出すことにもなる。既成の概念にとらわれない発想が生まれるのである。中央の目が届かないために自由に考え，行動出来るのである。しかも，外様藩であった。尊王攘夷思想がここで開花し，実を結び，やがて討幕に至るのはこのような理由である。

b．藩主毛利慶親の何でも任せる姿勢

彼は家臣たちからは「そうせい侯」と陰で呼ばれていた。というのは，家臣が何を進言しても，「ああ，そうせい」と答えるだけで，自分の意見を述べないのである。つまり，全て家来任せなのである。

③オープンな情報交流及び情報収集

これは次のようなものである。

a．長崎に地理的に近くて海外からの情報に接しやすかったことがある。吉田松陰も高杉晋作らも長崎に赴いている。これによって海外の情報が入るのである。

b．吉田松陰は自ら各地を歩いて情報収集に努めている。実に日本列島を二周するほどの距離を歩いているのであるが，これは情報収集の旅でもあった。海外に密航しようとして失敗して江戸伝馬町の牢から萩の野山獄につながれるのであるが，この密航計画も海外情報収集という目的があったのである。

c．松下村塾の門下生たちは藩の使命を帯びて各地に赴くのであるが，その目的の一つは情報収集であった。藩も積極的に支援している。

d．長州藩外の人が自由に来，情報交流がなされた。上方や西国，九州方面から行商人たちが自由に入れた。典型は馬関の豪商白石正一郎[4]である。白石家は幕末の志士たちのアジトになり，討幕のために働いた多くの志士たちがここに来たと言われる。ここで情報交換がなされたのである。

e．例えば，飛耳張目録のようなものの発行。これは塾新聞であり，松下村塾に出入りする人々や，各地の門下生からもたらされる情報を載せた新聞である。

f．長州藩としても遠近方（えんきんがた）という役職を設けて情報収集に励んでいる[5]。これは最初は藩士の出張に際して，その旅費支給などを扱っていたのだが，次第に他藩を回って帰った者から，見聞した情報を聴取する任務を帯びるようになった。

g．江戸の道場の存在[6]。これは長州藩ではないが，江戸の道場は志士たちの集まるサロンであり，情報交換の役目を果たしたことが知られている。江戸の三大道場として名高いのは水戸の千葉周作の玄武館（坂本龍馬ら），斎藤弥九郎の練兵館（桂小五郎，高杉晋作，品川弥二郎ら長州藩の者が多い），桃井春蔵の士学館（竹市半平太ら土佐藩の者が多い）であり，特に斎藤弥九郎は志士たちを結ぶキーマンになっていた。後の薩長同盟の成立の背景にはこのような人脈があったのである。また，このような人脈からの情報は長州藩にもたらされることになった。

以上，なぜ長州藩で尊王攘夷思想が形成されて行ったのかについていくつかの要因を指摘した。他藩以上にそのような思想形成に導く諸要因が存在していたのである。

2．採用段階

これは尊王攘夷思想，そして討幕の案が藩で採用される段階である。この段階で大きな働きをするのが，イノベーターである。イノベーターとは組織革新においては企業内外の革新的アイデアを問題・ニーズに結びつけ，革新に対する抵抗を克服しながら組織における決定・実施に至らしめる人のことである。必ずしも自分でアイデアを出す必要はなく，他人のアイデアでも良いのである。尊王攘夷というアイデアを提起したのは長州藩では吉田松陰であった。そして，そのアイデアを討幕につなげ，藩で採用

させて明治維新に導いた人こそ高杉晋作である。彼こそイノベーターと呼ぶにふさわしいように思われる。

(1) イノベーターとしての高杉晋作

イノベーターに求められる資質には，革新に対する信念を持つこと，忍耐力があること，実行力があること，そして組織の伝統的価値観に染まらないことなどがあげられる。

このような点から高杉晋作を見ると，このような資質を彼は持っていたと言える。彼は人一倍負けん気の強い性格であった。松陰は彼のことをこう言う。「識見気魄(はく)他人及ぶなく，人の駕馭(がぎょ)を受けざる高等の人物なり」[7]と。彼はよく脱藩して亡命を6度もしている。いわばはみ出し人間であった。また，松陰は彼を称して「放れ牛」と言う。そして決断力・実行力は抜群であり，藩が危機に陥ると，大いに頼りにされた。例えば，四国連合艦隊に敗北し，外交交渉が必要となった時に，投獄中の身でありながら交渉役に抜擢されているのである。今で言う異能のはみ出し人間である。しばしばこのような人がイノベーターになるのである。

次に，このようなイノベーターにはパワーが必要とされる。革新を実行するにはパワーが不可欠なのである。これにかかわるものが情報，支持(支援)，そして資源（資金力）である。これについて見ることとする。

①情報——これについては既に述べた。彼は長崎に行ったり，上海に渡航したり，また江戸から水戸へ，福井，京都にと遊歴している。松下村塾や多くの人との交流が情報源になっていた。

②支持——これには彼の活動を支援したパトロンたち[8]がいた。その代表はあの白石正一郎や中野半左衛門らであった。このような豪商のみではなく，豪農もパトロンになっている。下関挙兵の際の資金を提供した長州藩の吉富藤兵衛らである。

③資金——パトロンたちが資金源になっていたのであるが，長州藩自体が豊富な資金を持っていたことが知られている。それは次の理由である。

a．改革の成功——赤字が累積していた長州藩の改革を進めたのは村田清風である。彼は藩の財政状態を民に公開して民主的に改革を進めた。また，身分に関係なく人材登用を行った。これは周布派により継承される。

b．北国航路[9]の存在——これは北海道，奥羽，北陸方面から日本海岸を下関に至り，瀬戸内海を経て，兵庫，大阪に達する航路であり，これを北前船と言う。次第に，下関で積み荷を降ろし，委託するようになり，こうして下関での北国問屋が栄えることになった。これに着眼した藩は，下関に越荷方役所を置き，金融業や倉庫業を営み，多額の利益を上げたのである。

c．撫育局（ぶいくきょく）の存在[10]——これは一般会計とは独立の別途会計であり，様々な新事業が可能になった。これは既に1763年に開設されており，村田清風らの改革にも大きな影響を与えたのである。幕府には秘密にされていた。

このような資金で武器が外国から購入される。奇兵隊に必要な武器はこのような資金源からであった。かくして，強力な軍隊が作られ，これは討幕の力となるのである。高杉晋作がイノベーターとなりえたのはこのような軍事力の存在が大きい。

(2) 長州藩における二つの派の闘争（パワー闘争）

長州藩でスムーズに尊王攘夷，そして討幕が統一されたわけではなく，正に両派間のパワー闘争が展開されている。それを最終的に統一したのが高杉晋作の決起（下関挙兵）なのである。ここから討幕に向けてエネルギーが結集されることになる。もしこの挙兵がなければ，明治維新がかなり遅れた可能性もあり，とても重要な分岐点なのである。ここにイノベーターとしての高杉晋作の働きを見ることが出来る。しかし，彼は新政府の実現を見ることなく，肺結核で死去している。

では，長州藩の二つの派とは何か。正義派と俗論派がそれである。俗論派は保守派と呼ばれ佐幕派であり，坪井九右衛門や椋梨藤汰（むくなしとうた）らである。正

義派は急進派で討幕派と呼ばれる。これは村田清風から周布政之助に継承される。これらの二つの派は交互に長州藩の政権を交代する。1表のように示される[11]。

1表　〝正〟〝俗〟両派の政権移動

年	文久3年（1863）		元治元年（1864）		慶応元年（1865）	
月	政権	政治情勢	政権	政治情勢	政権	政治情勢
1						
2						
3						武備恭順決定
4						
5		馬関外船砲撃				（閏5）〝俗論〟派処刑
6		奇兵隊編成			（討幕派）	
7				禁門の変 四国連合艦隊		
8		8.18の政変 奇兵隊解散論おこる		馬関攻撃 第1次征長令		
9						
10				諸隊解散令		
11						
12				高杉ら馬関挙兵		

備考：----〝正義〟派（→討幕派），——〝俗論〟派

8．18政変とは薩摩・会津両藩が尊王攘夷派の急先鋒だった長州藩兵を追い出して京都御所を軍事的に制圧した事件である（クーデター）。これにより7人の公家たちが長州に落ちのびる（七卿落ち）。これにより長州の政権を俗論派が握る。しかし，再び，藩権力は正義派の手中に戻るが，長州藩兵と薩摩・会津連合軍が京都御所を舞台にして戦った禁門（蛤御門）の変で，長州藩は朝敵にされ，第一次長州征伐が開始される。この時に，また俗論派が実権を握り，正義派は分裂・敗退する。四国連合艦隊からも報復攻撃されるという絶対のピンチに陥るのである。奇兵隊はじめ諸隊にも解散命令が出される。しかし，奇兵隊は解散しなかった。そし

て，高杉晋作は下関で挙兵するのである。正に，「一か八かの賭け」であったが，結果として成功する。こうして俗論派は一掃されて討幕派に統一され，俗論派は排除される。長州藩が討幕派で統一されたことによって討幕の核が出来たことになる。

3．実施段階

ここでは長州藩を中心に各藩が結集して討幕が実現する段階について見ることとしたい。

(1) 薩長同盟の成立

いくら長州藩が討幕で藩論を統一しても，一つの藩のみではどうにもならなかった。討幕に向けて各藩の団結が必要であった。いわば各藩のネットワーク形成が必要であったのである。

ここに長州，薩摩，土佐，水戸四藩の動向の表がある（2表）[12]。水戸藩は最初に尊王攘夷思想を掲げたのであるが，保守的グループ（鎮派）との闘争（血の抗争）の過程で有能な人材を次々に失って行く。急進派（激派）の人たちが起こしたのが，井伊直弼暗殺という桜田門外の変（1860年）であった。これは幕府に打撃を与え，諸藩の急進派が盛り返すきっかけになった。坂下門外の変というのは，井伊直弼の後を継いだ老中安藤信正が襲撃された事件である。次に，長州藩であるが，井伊直弼によって吉田松陰が処刑されたことが，松下村塾出身の志士たちに火をつけることになる。この後，長州藩は直目付長井雅楽（ながいうた）による航海遠略論[13]が提起され，中央政界への進出の足がかりになった。これは朝廷・幕府ともに安政の違勅調印以来のわだかまりを捨てて，「航海」を開き，武威を海外に振るうように，朝廷から征夷の職にある幕府に命令せよというものである。これ以前幕府側は公武合体論を打ち出し，孝明天皇の妹の和宮を将軍家茂と結婚させようとしていたのであり，正に航海遠略論もその主張に乗るものであった。しかし，急進派の激しい抵抗で結局つぶされてしまう。この後に既に述べたように8．18政変や禁門の変が起こる。そして第一次長州征

2表　各藩の状況

年号	長　州	薩　摩	土　佐	水　戸
1853			山内豊信（藩主） 吉田東洋の藩政 公武合体、開国策	ペリー来航で、退隠させられていた斉昭、幕政に参画
58	6.日米修好通商条約締結			8.密勅の問題
59	10.吉田松陰等処刑	安政の大獄		8.徳川斉昭ら処分 密勅返納を決定
60		3.桜田門外の変		3.桜田門外の変 激派の壊滅
61	5.公武合体論の長井雅楽の開国策		武市瑞山ら土佐勤王党結成	全国の尊攘派の決起を促す
↑ 62	公武合体路線	1.島津久光上洛 公武合体の推進		1.坂下門外の変
尊攘全盛期	藩論攘夷論へ	4.寺田屋事件 藩内激派の粛清	4.吉田東洋暗殺 攘夷派の政権掌握	
	12.英公使館焼打	8.生麦事件		
63	5.攘夷決行 8.8.18政変 攘夷派衰退	7.薩英戦争 攘夷から開国へ	8.天誅組の挙兵 9.勤王党弾圧 亡命	
↓ 64	7.禁門の変 攘夷派の一掃	公武合体の推進	（坂本龍馬は薩摩へ）	3.内紛激化 3.天狗党の乱
	8.四国艦隊下関砲撃 攘夷から転換	長州処分問題と横浜鎖港問題をめぐり幕府と対立 討幕へ方針転換		
	8.第1次長州征伐 俗論党の台頭			
65	1.功山寺の挙兵 討幕へ藩論統一			
66	1.薩長同盟		龍馬薩長同盟仲介	
	6.第2次長州征伐			
67		6.薩土同盟		

伐が実施される。そして，高杉晋作の挙兵（功山寺挙兵）があり，討幕に藩論が統一される。この後，薩長同盟が成立する。これ以前，薩摩は討幕ではなくむしろ島津久光による公武合体路線を推進しており，藩内の急進派が弾圧されることになり，これが寺田屋事件である。この薩摩は薩英戦争を通じて次第に攘夷から開国にと変化し，やがては幕府と対立し討幕に向かうことになる。かつて薩摩藩は急進的な長州藩を会津藩と組んで8.

18政変では弾圧していたのである（これ以後活躍するのが周知の新撰組である）。いわばクーデターであった。そんな敵対関係にあった二つの藩が秘密同盟（提携）を結んだのである（1866年）。この時に両藩の仲介をしたのが，土佐藩の坂本龍馬や中岡慎太郎である。この実現の背景には既に述べた道場での人的ネットワークがあった。また，坂本龍馬による亀山社中[14]（後の海援隊）がある。長崎を中心にした商社的体質を持つ日本最初のカンパニーと言われるものであり，これで薩摩や長州とも関係があったのである。薩摩藩は筆頭株主であった。坂本龍馬は長州藩の桂小五郎（木戸孝允）と話し合い，京都で西郷隆盛・桂小五郎・小松帯刀らの会談が実現して，ここに薩長同盟が成立する。この後，幕府は第二次長州征伐を行う。長州藩は第一次長州征伐の後，ぶらかし策によって着々と態勢を強化していた。この第二次長州征伐には将軍家茂も大阪城にまで出陣して意気込みを示した。この時の戦争は「四境戦争」と呼ばれる。その中の一つの小倉口では高杉晋作が奇兵隊を率いて最後の活躍をしている。尚，この時の総参謀長は大村益次郎であった。この戦いで家茂が大阪城内で病死する。後の将軍徳川慶喜（水戸の徳永斉昭の子）も長州征伐への出陣を発表していたが，とうとう中止に追い込まれた。薩長同盟のために薩摩藩もこの長州征伐には参加しなかった。こうしてたかが一地方政権に過ぎない長州藩が全国政権の幕府を迎え撃って完勝したのである。討幕にはずみがついたのはこの時の勝利が大きい。さて，次に土佐藩であるが，ここにも討幕の動きはあった。武市半平太らによる土佐勤王党である。しかし，藩主（山内）はこのような志士たちを弾圧し，公武合体路線を推進する。坂本龍馬もこのような事情で脱藩しているのである。後に薩摩と土佐藩の同盟が成立し，討幕に参加することになる。そして，よく薩長土肥と言われる佐賀藩（肥前）はどうであったか。藩主（鍋島）は二重鎖国政策を取り，軍事力を強化して日本最強の軍事力を持つようになる。ここでは他藩の藩士との交流は禁じられていた。そのために，薩長土肥と言われるように4番目にランクされることになる。この後，戊辰戦争の京都・伏見の戦

いで幕府が敗北してから，他藩も討幕に続々と参加することになる。こうして討幕のうねりが拡大して行くのである。

(2) 坂本龍馬

龍馬は土佐藩の郷士の出身で，19歳で江戸に出て北辰一刀流の千葉道場に入門する。27歳で幼なじみの竹市半平太を盟主とした土佐勤王党に加盟し，翌年には脱藩して尊王攘夷の志士の道を歩み始める。各地を遊歴した後に，勝海舟の門下生になる。神戸海軍操練所開設の際には，勝海舟の下で塾頭を務めた。禁門の変の後に，操練所が閉鎖されると，海運会社の亀山社中を結成する。後に土佐藩士の後藤象二郎に「船中八策」を示し，土佐藩を通じて大政奉還を第15代将軍徳川慶喜に建白した。彼は公武合体をも志向していたのであり，この点があくまでも討幕を主張した中岡慎太郎とは異なるところである。しかし，彼の思いのようには政局は動くことなく，結局は討幕によって決着がつけられることになる。龍馬は後に暗殺された。33歳の時である。

龍馬のなした最大の事業は何と言っても，中岡慎太郎と共に薩長同盟（連合）をなしとげたことである。当時薩摩と長州は犬猿の仲であった。なぜなら，長州藩は討幕で動いたのに対して，薩摩藩は公武合体で動いていたからである。こうして8．18政変が起こる。幕府の第一次長州征伐の実質的なリーダーは薩摩の西郷隆盛だったのである。この両藩が連合するという発想は常識からは出て来ることはなかった。しかし，討幕のためにはこの両藩の連合が不可欠であった。龍馬はいかにしてそれをなしたか。彼は両藩が何を必要としているかを考えたのである。長州藩は幕府との戦いに近代的武器が必要であったが，入手方法がなかった。長崎で買うにも長崎奉行所の眼が光っている。しかし，薩摩名義で買って長州藩に売ることは可能なのである。これに目をつけた龍馬はあのグラバーを通して亀山社中が薩摩名義で買い，それを長州藩に売ったのである。長州藩も助かり，自分の会社も儲けるというものであった。他方，薩摩藩は米を必要としていたのであり，長州藩の米を薩摩藩に亀山社中を通して渡したので

ある。こうして，両藩に信頼関係を築き，不可能と思われた薩長同盟が成立した。経済同盟から軍事同盟へと発展させたのである。

龍馬はアイデアを自分で出すのみではなく，それを実行すること（行動力）においては抜群であった。薩長同盟が討幕のためにいかに重要であったかを考えると，彼の果たした役割は大きい。この背景には，情報収集力においてすぐれていたことがある。各地を旅行して情報を集めただけではなく，亀山社中は一種の情報集団でもあったのである。また，豊富な人脈があった。薩長同盟をなしとげた時には脱藩の身であったことを考えると，彼の行動力の素晴らしさがよくわかるのである。高杉晋作に劣らず，彼もイノベーターの働きをしているのである。

(3) 大村益次郎[15]

高杉晋作は第二次長州征伐の後に29歳で死去する（1867年）。彼と入れ替わる形で活躍するのが，この大村益次郎である。長州藩出身で大阪の緒方洪庵の適塾に入る。伊達宗城（だてむねなり）に招聘されて宇和島藩に出仕し，蘭学を教授したり，軍制改革や兵器製造に携わる。その後，長州藩士になり，長州藩兵の近代化に着手し，第二次長州征伐完勝の立役者になった。石州口（せきしゅうぐち）の戦いでその武名を天下に鳴り響かせたのである。西洋の軍事学を実践で活用した。新政府の西郷隆盛は勝海舟と交渉して江戸城は無血開城になり，市中取り締まりを担当したのが反新政府的な旧幕臣中心の彰義隊（しょうぎたい）であった。これは妥協の産物であった。大村はこの彰義隊討伐に抜群の才を発揮した。この時に，佐賀藩が装備したアームストロング砲が威力を発揮する。この後，戊辰戦争は関東から奥羽—北陸へと移る。会津藩主松平容保（かたもり）を中心にした奥羽列藩同盟が締結され，新政府軍との死闘が展開される。この時にも官軍は形勢不利であったのに，大村の作戦指導の成功で勝利した。最後は，榎本武揚率いる旧幕府軍との函館戦争である。函館五稜郭（ごりょうかく）に籠もる榎本軍を打破し，こうして戊辰戦争の幕は閉じた。戊辰戦争の勝利に，彼の優れた作戦指揮が大きな威力を発揮しているのである。

この後，新政府になり，大村は富国強兵政策の中の強兵部門を担当す

る。彼は奇兵隊の教訓から国民皆兵を主張し，明治6年には徴兵制が施行され，その主張が実施された。後，暗殺され，長州閥の山県有朋が後継者になり，明治陸軍の頂点に立った。彼によって軍部の政治への介入への道が開かれるのである。

以上，実施段階を見て来た。何より薩長同盟の成立が大きかったのである。この時に活躍したのが，坂本龍馬（土佐藩）らであった。そして，高杉晋作の果たしていた軍事的な役割を引き継いだのが大村益次郎である。

（注）

1）田中彰，中公新書「幕末の長州」，中央公論社，1965年，4-12頁。
2）井上清，人民史観から見た維新・天皇制，梓書店，1990年，130頁。
3）古川薫，維新の長州，創元社，昭和63年，59頁。
4）田中，前掲書，107-114頁。
5）徳永，前掲書，100-101頁。
6）奈良本辰也監修，図説 幕末・維新事典，三笠書房，1997年，58-61頁。
7）歴史群像シリーズ46 高杉晋作（幕末長州と松下村塾の俊英），学研，1996年，35頁。
8）奈良本，前掲書，91頁。
9）上田強，北国航路と下関，市立下関商工学校発行，昭和18年，9頁，58-59頁。
10）古川，前掲書，228-231頁。古地図ライブラリー6　幕末諸州最後の藩主たち（西日本編），人文社，63-64頁。
11）田中，前掲書，123頁。
12）歴史群像シリーズ46，161頁。
13）田中，前掲書，71頁や古川，前掲書，162-170頁。
14）歴史群像シリーズ46，110-111頁。
15）外川淳，完全制覇幕末維新，立風書房，1997年，170-184頁や絲屋寿雄，大村益次郎（幕末維新の兵制改革），中央公論社，1971年。

第三節　新政府樹立

明治2年には版籍奉還が行われた。版図（はんと）＝領地と戸籍＝人民は，藩から天皇へと奉還されたのである。藩主は知藩事と名前が変わった。ただ，実態は地方権力は温存されていた。

明治4年，新政府は天皇の名のもとに廃藩置県を断行した。これは藩という地方政権を解体し，県という政権の統治機関を全国に設置するというものである。これにより新政府の権限は強化されたのである。こうして元大名は知藩事の職を失ったが，特権的身分は保障され，生活費も保障された。この結果，天皇政権は基盤を固めたのである。

また，新政府は薩摩，長州，土佐の三藩に対して，合計8000人の兵士を御親兵として差し出すことを命じた。これは天皇直属の軍隊であり，近衛兵であった。長州藩の場合，2000人が割り当てられることになった。これは討幕の主導的役割を果たした奇兵隊はじめ諸隊を解体しようという試みでもあったのである。戦時には必要な軍隊も平時には危険な存在にしかならない。維新政府の一方的な強行策に対して，褒賞を期待し，また生活維持を願っていた兵士たちの思惑が衝突することになった。また，新政府は武装解除して士族への給与をストップした。彼らの特権を剥奪したのである。こうして，常備軍の選に漏れた不満兵士たち（約3000人）は脱隊して次第に暴動化して行く。彼らの多くは瀬戸内出身の，零細な窮乏農民出身者が多かった[1)]。彼らは次男や三男であり，帰郷しても生活のあてはなかったのである。しかも，この頃は凶作だった。一揆も多発していた。一揆の扇動に脱走兵が加わり，動揺のるつぼと化して行った。中央に進出してその地位を得た長州藩出身者たちは，自分たちの打ち出した政策を否定する国もとの動きを見過ごすことは出来なかった。木戸孝允や井上馨らの長州出身者は急ぎ帰国し，事態の打開をはかろうとした。結局，徹底的な弾圧がなされ，かつて共に幕軍と戦った者同士が銃火を交わすこと

となった。多くの兵士が戦死したり，処刑されたりしたのである。鎮圧の陣頭指揮を取ったのが木戸孝允（桂小五郎）である。

他方，新政府に進出し，重用された長州出身者もいた。例えば，木戸孝允，井上馨，山県有朋，伊藤博文らである。明治2年から18年までの明治政府内の実力者であった参議の出身藩別のデータでは，鹿児島9，山口7，高知5，佐賀4，その他1である[2)]。正にこれは薩長土肥により新政府が運営されていたことの裏付けなのである。他の藩の主な有力者は次のようである[2)]。

薩摩藩－西郷隆盛，大久保利通，黒田清隆

土佐藩－板垣退助，後藤象二郎

肥前藩－大隈重信，江藤新平

公家－三条実美，岩倉具視

この中で強力な実権を握ったのが大久保利通であった。廃藩置県などを断行したのは正にこの人なのである。明治6年の征韓論争で西郷隆盛らに勝ち，後の西南戦争にも勝利して独裁に近い権力を握ることとなった。

長州藩について見ると新政府で重用され上昇する一部の人々と，逆にその働きが報われずに弾圧された多くの人々（主に貧しい人々）の二極分化を見ることが出来る。

これは変異―選択―維持の三段階で見ることも出来る。尊王攘夷思想という現状を変える変異が起こり，討幕へと移行し，選択実施され，そして維持になる。今までのものの中に新しいものを組み込む試みである。組み込む段階でコンフリクトが生じることと，今度は組み込んだものの維持が必要になる。ポストを得た人にとってはそれを保つことが重要になる。こうして弾圧が行われる。

この新政府で活躍したのは実務的に優れていた人々である。例えば，大久保利通や伊藤博文，井上馨（大蔵官僚），大隈重信（外務や大蔵），山県有朋（陸軍）らである。

（注）

1）小林茂，長州藩明治維新史研究，未来社，1968年，243-254頁。

2）田中，前掲書，167-168頁。

3）奈良本，前掲書，183頁。

第四節　むすびに代えて——明治維新（革新）の成功要因

明治維新は日本の歴史における大きな変革の時であった。組織で言えば大規模な管理革新に相当する。大きくは技術革新と管理革新に分けられ，技術革新には製品革新や工程革新があり，管理革新には人の交代や組織革新が入る。明治維新を管理革新ととらえると，そこでは人の交代や組織構造・仕組み，戦略の変更が行われたのである。このような明治維新の成功要因を既に述べた点も参考にして整理してみることとする。

1．環境と戦略の不一致及び不満足

当時の世界列強は海外進出を目指していた。イギリスが中国の上海を植民地にしたのもこの頃である。他方，日本では徳川幕府が200年間の鎖国政策を取り続けていた。正に，日本を取り巻く環境と幕府の閉鎖的な鎖国政策（戦略）の不一致である。このような場合，不満足を引き起こすのであり，環境を変えるか戦略を変えるかして適合しようとする。環境は変えられないのであり，鎖国政策の転換で適合するしかなくなる。この転換こそ明治維新なのである。当時の日本にとり，遅かれ早かれこのような明治維新は必然的なものであったと言える。管理革新は不満足や危機の時にしか起こらないのである。なぜなら，必ず抵抗が伴うからである。

2．長州藩で尊王攘夷思想が開花し，討幕へとつながったこと

ここには長州藩独自の要因もある（創始段階）。

①不満足と危機感

a．外様大名として冷遇されて来たこと

b．農民層の不満——このような不満を討幕につなげる奇兵隊のような組織の存在。不満のエネルギーをうまく吸い上げるメカニズムがあった。

c．外圧

d．吉田松陰処刑の不満

②自由な風土

a．偏狭の地や外様大名であったこと——尊王攘夷思想が水戸藩で起こりながらも，それが討幕につながらなかったのは，幕府に近かったためである。水戸の藩主は副将軍を自認していた。

b．藩主（毛利）が何でも任せるタイプであったこと

③オープンな情報交流及び情報収集——長崎に近かったこと，松下村塾の門下生から積極的に情報を集めたこと，遠近方という役職を置いたことなどである。

④吉田松陰の存在——彼は長州藩に尊王攘夷というアイデアを提起した思想家，つまりはアイデアマンである。そして，自由な教育を実践し，個性を引き出す教育をし，身分にかかわらずに人材登用をしたのである。

3．イノベーターの存在（採用段階）

この代表は高杉晋作である。イノベーターとしての資質を持ち，パワー資源（情報，支持，資金）を持っていた。彼の下関挙兵で藩論統一がなされた。彼の後を受け継いだのが大村益次郎である。

4．薩長同盟の成立

これにより討幕の核が出来たのであり，大きな意味がある。この時に人脈をフルに活用して貢献したのが土佐の坂本龍馬らであった。彼はいわばオルガナイザー的働きをしている。それは脱藩して自由の身になっていた

からできたとも言える。

5．新政府樹立後に大きな働きをしたのが，実務的能力を持つ人々である。

例えば，大久保利通，伊藤博文，井上馨，大隈重信，山県有朋らである。伊藤，井上，山県らは長州出身である。

6．革新の各段階で必要な人材が起こり，バトンタッチしていることである。もしそのような人材がその段階で不在であれば，明治維新があのような形でなされていたかは疑わしいのである。ここで再度整理してみる。尚，ここで採用段階としているが，これは実施段階に含めてもさしつかえない。

創始段階－吉田松陰

採用段階－高杉晋作

実施段階－坂本龍馬，大村益次郎ら

新政府樹立後－大久保利通，伊藤博文，井上馨，山県有朋ら

大きな革新になればなるほど，このような形でのバトンタッチが必要になる。なぜなら，各段階でそれを担う人材の必要能力は異なるからである。初期の段階では夢想家のような人が求められ，実施段階では実行力ある人が求められ，それが実現すると維持して行く管理能力ある人が求められるのである。大きな革新はワンマンでは出来ないのである。

明治維新の成功要因を羅列的に述べて見た。ところで，技術革新は下から，管理革新は上からとは革新議論でよく言われるところである。明治維新について見ると，確かに新政府が成立した段階では，廃藩置県などの実施は上からのパワーでなされた。大久保利通は御親兵という武力を背景にして大改革を断行している。しかし，既に見たように，人の交代はそんなに簡単ではなかった。むしろ下から上へというプロセスを通してなされて行ったことがわかる。ここから管理革新を人の交代と組織革新をひっくる

めて論じることが適当かどうかという問題が提起される。勿論上からのパワーでそのような革新をなす場合もあるが，下から上へというプロセスを通してなされる場合もあると言える。このような場合，プロセスという視点が大きな意味を持つことになる。

ところで，成功要因の所で指摘しなかったのであるが，徳川慶喜と近い関係にあった孝明（こうめい）天皇が死去し，明治天皇に変わったことも注目されてよい。なぜなら，これによって討幕派への朝廷取り込みが成功し，一気に決着に向かうからである。この時に活躍したのが公家の岩倉具視である。