革新の普及としての明治維新

——組織論における普及理論の視点から——

平　池　久　義

目次

はじめに
第一節　革新の普及理論
第二節　各藩での普及状況
第三節　各藩と採用者カテゴリー
おわりに

はじめに

筆者は最近明治維新に関心を持つようになったのであるが，そのきっかけになったのは，長州藩が明治維新に多大な貢献をしていることを知った時であった。具体的には高杉晋作についての書物を手にして，彼が奇兵隊を提唱し，長府功山寺で挙兵し，これが討幕に導くことになったのを知ったことにある。明治維新は高杉晋作や奇兵隊抜きでは考えられないと言える。山口県，そして下関には過去に誇り得るそのような文化，歴史が存在しているのである。こここそあの平家滅亡の地であり，また徳川幕府討幕もここから始まったのである。明治維新の出発点としての位置を占めているのである。

筆者のもともとの関心は企業の革新にあった。そこから，明治維新を国家の大規模革新として見て，革新の視点から研究してはという思いが起

こったのである。そういう点から，以前「長州藩と明治維新」[1] というテーマでまとめてみた。革新的アイデアを尊王攘夷思想と見て，その実現である明治維新を革新のプロセス的に研究したのである。

そこで，本稿ではそれをより具体的に明治維新を尊王攘夷思想の普及という視点から考察してみたい。水戸藩に蒔かれた尊王攘夷の種がどのようにして他藩に広まり，明治維新として実現するのかに焦点をあてたい。具体的にどの藩を取り上げるのかについては，一応薩・長・土・肥と言われるように，この薩摩藩・長州藩・土佐藩・肥前藩の四つの藩を見ることとした。他にも多くの諸藩があるが，紙数の関係もあって，この四つの藩に限ることとする。そして，普及理論と言うとロジャーズ[2] のものが知られているのであり，最初にこの理論について紹介をし，これをベースにして述べて行きたい。

（注）

1）拙稿，「長州藩と明治維新—組織論における革新の視点から」，下関市立大学論集，第 42 巻第 1 号，21—44 頁。

2）E. M. Rogers, Communications of Innovations: A Cross-Cultural Approach, Second Edition, The Free Press, 1971，宇野善康監訳，『イノベーション普及学入門』，産業能率大学出版，昭和 56 年。

第一節　革新の普及理論

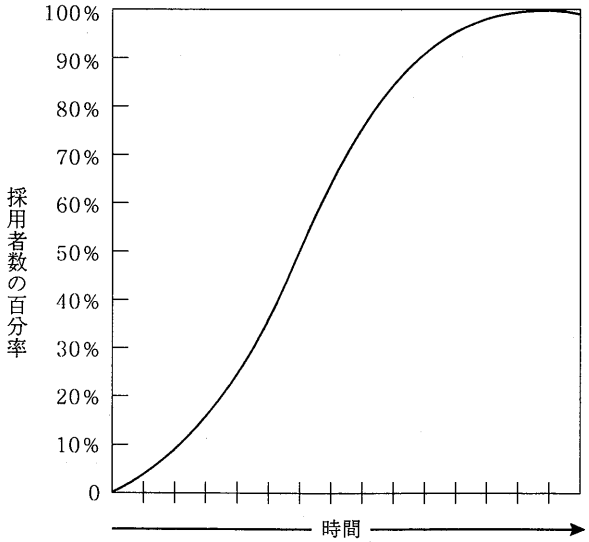
普及理論と言えば，ロジャーズのものがよく知られている[1]。そこで，この普及理論について少し述べることとしたい。

ロジャーズは革新（イノベーション）を定義して次のように言う。「「イノベーション」とは，新しいものと知覚されたアイデアや行動，または物である」[2]。そして，「新しいアイデアの普及過程とは，あるイノベーションが，あるコミュニケーション・チャネルを通じて，ある社会システムの

成員に対し，時間的経過の中でコミュニケートされる過程である。したがって，新しいアイデアの普及における重要な要素は，①「イノベーション」②「コミュニケーション・チャネル」③「時間的経過」④「社会システムの成員」の４つである」[3]。この定義からすると，企業における新製品開発のような物だけではなく，新しい思想や行動も入ることになる。尊王攘夷思想も１つのアイデア・思想である。それがやがて討幕のうねりとなって明治維新を実現して行く。これもロジャーズの定義ではイノベーションになる。尊王攘夷思想の普及という視点から捉えられることになる。ただし，ロジャーズの場合，採用決定は主に個人によってなされる場合が事例としてあげられている。

ロジャーズは革新性について次のように言う。「革新性とは，ある人が，同じ社会システム内で他の人よりも，新しいアイデアを採用することが早い度合いである」[4]。そして，この革新性と採用者カテゴリーについて説明している。時間という要素を使って採用者カテゴリーを分類すると，そこから普及曲線を引くことが出来る。イノベーションの採用の頻度を，時間の経過にしたがって描くと，たいてい正規性のつり鐘型曲線になるという結果が出るのである。これは採用者数の累積である。曲線はＳ字型になる。初めのうち，採用者数は非常に少なく，次第に増加して行く。社会システムメンバーの半数近くが採用した頃に，伸びはもっと急カーブになり，次第にゆるやかになって行く。このようになるのは１つは普及効果のためである。これは「イノベーションの採用ないし不採用が増加したり，イノベーションについての知識率が増加した結果，社会システム内の個人の採用・不採用に対する影響が累積的に増加する度合いである」[5]。新しいアイデアの採用は人間の相互行為の結果なのである。つり鐘型の度数分布曲線とＳ字型の累積度数分布曲線は１図のようである[6]。

1図　S字型の累積度数分布曲線



採用者カテゴリーについては次のようである[7]。

a．革新的採用者——冒険的な人々

革新的採用者は初めて採用するリスクを恐れないで，冒険的に採用を試みる。彼らは地域社会の内よりも外に関心を持ちコスモポライト的である。彼らは冒険的，せっかち，大胆，危険を求める。

b．初期少数採用者——尊敬される人々

彼らは革新的採用者よりも地域社会によく組み込まれている。ローカライト指向である。オピニオン・リーダーシップが高い。潜在的採用者はこの人々にイノベーションについての情報やアドバイスを求める。仲間から尊敬され，社会的地位は高く，指導的立場にある。 その地位を保つためにもイノベーションを採用する傾向がある。

c．前期多数採用者——慎重な人々

彼らが新しいアイデアを採用するのは，社会システムの平均的メンバーが採用する直前である。イノベーション採用に慎重であり，時間も

かかる。めったに人に先んじて採用しない。初期少数採用者の下にある追随者であり，初期少数採用者（指導者）のアドバイスによって採用する。

d．後期多数採用者——疑い深い人々

彼らは社会システムの平均的メンバーが採用した直後に採用する。イノベーションに対して懐疑的で，用心深く接近し，社会システムの大多数が採用するまで採用しない。仲間や社会規範的な圧力によって採用する。

e．採用遅滞者——伝統的な人々

彼らはイノベーションを最後に採用する。オピニオン・リーダーシップを全く持たない。最もローカライト指向であり，地域社会の伝統に固執している。判断基準は過去である。相互作用の主な相手は伝統的価値観を持つ人々である。彼らがついにイノベーションを採用する時には，そのイノベーションは既に新しいイノベーションに取って代わられている。社会内では孤立的である。

そして，早期採用者と後期採用者と比較しているが，早期採用者の特徴は次のようである[8)]。

a．社会経済上の地位

早期採用者は学歴が高く，読み書き能力があり，社会的地位が高く，上方的社会移動をし，裕福である。

b．パーソナリティ変数

早期採用者は感情移入に優れ，独断性が少なく，抽象観念を扱う能力に優れ，合理性に富み，知能が高く，変化に対して好意的であり，危険を恐れず，教育を重視し，科学的考え方をする。宿命主義的ではない。達成への動機づけのレベルが高く，向上心がある。

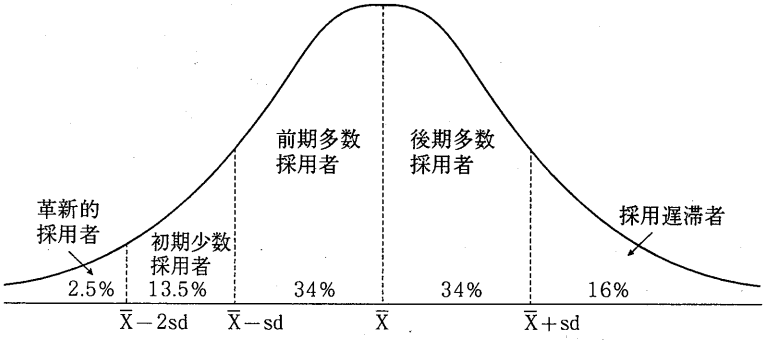
c．コミュニケーション行動

早期採用者は社会参加の度合いが高く，よく社会システムに統合されている。そして，コスモポライト指向であり，社会システム内よりも，

むしろ外に準拠集団がある。彼らは方々を旅行し，自分の地元社会の外側の問題に関心を持つ。またチェンジ・エージェントとの接触が多く，マス・メディア・コミュニケーション・チャネルとの接触が多く，個人間コミュニケーション・チャネルとの接触が多く，イノベーションについての情報を熱心に求める。イノベーションについての知識が多く，オピニオン・リーダーシップが高い。近代的な規範のあるシステムやよく統合された社会システムに属している。

ところで，革新性をもとにした採用者カテゴリーは2図のようである[9]。

2図　革新性をもとにした採用者カテゴリー



(注)

1）E. M. Rogers, op. cit, 前掲書。
2）ibid. 同上書，26頁。
3）ibid. 同上書，25頁。
4）ibid. 同上書，242頁。
5）ibid. 同上書，246頁。
6）ibid. 同上書，244頁。
7）ibid. 同上書，253-256頁。
8）ibid. 同上書，257-263頁。
9）ibid. 同上書，250頁。

第二節　各藩での普及状況

ここでは各藩での尊王攘夷思想の普及状況を見て行きたい。

1．長州藩

1）早期採用者

長州藩での早期採用者をまとめると次のようになる。

(1)　吉田松陰

a．社会経済上の地位――松陰の父は毛利家に仕える下士であり，学問好きであった。息子松陰に対しても学業の手ほどきをしていた。そして，父の末弟により英才教育を施され，やがて藩校明倫館の教授見習いになり，後に松下村塾を受け継ぐ。このように身分としては低かったが，学歴が高い。

b．パーソナリティー――彼は危険を恐れずに冒険的精神に満ちていた。その証拠に江戸に行った時に，脱藩をして東北諸国遊歴をして処罰されている。また，黒船来航の時には密航を企て，野山獄に入れられている。早くから討幕思想を持ち，変化に好意的でもあった。危険を恐れずに実に大胆である。

c．コミュニケーション行動――江戸や東北に遊歴したり，また長崎に行ったりと外に関心があった。密航して外国に行こうとしていたほどである。非常にコスモポライト指向が強い。外部人材との接触も多く，佐久間象山や勝海舟らもその人脈の中にあった。情報収集のために積極的に松下村塾の弟子たちを活用し，飛耳張目録という塾新聞も発行していた。情報収集は特に熱心であった。

松陰で特に注目すべきは松下村塾での働きである。彼の尊王攘夷思想が長州藩で普及した背景には，この存在が大きかったと思われる。当時としては塾は人材形成のためだけではなく，情報の伝播，そして思想の普及に

大きく貢献しているのである。外部からの尊王攘夷思想が松陰という境界連結者を通して藩内に普及伝播して行ったのである。また，塾は人材登用システムでもあった。後に明治維新で活躍する伊藤博文や山県有朋らは，この松下村塾を踏み台にして活躍の舞台を与えられたのである。

(2) 高杉晋作

a．社会経済上の地位——晋作の家格は150石を取る当時の志士仲間では比較的に高級武士に属していた。藩校明倫館に入ったが型にはまったものであったために，後に松下村塾に入った。そこでは久坂玄瑞と並んで松下村塾の双璧と言われるほどになる。松下村塾では自由な個性を伸ばす教育が行われており，これが晋作の良さを引き出したとも言える。

b．パーソナリティー——型にはまらず，負けん気が強く，脱藩を繰り返していたほどのはみ出し人間であった。松陰からは「放れ牛」と呼ばれたほどである。長州藩が俗論党によって支配されていた時に，武力による権力奪取を目指して挙兵し，つまりはクーデターを起こし，この勝利が討幕への流れにつながったのであり，その意義は大きかった。冒険的精神に満ちていたと言える。

c．コミュニケーション——晋作は江戸に遊学し，そこから水戸，北陸，福井，京都に行ったり，更には九州に旅行したり，また上海に行っている。外部への強い関心を抱いていたのがわかる。コスモポライト指向であった。人脈も豊富で，土佐藩の中岡慎太郎，坂本龍馬や薩摩藩の五代友厚等がいた。下関の商人白石正一郎とは特に親しく，この白石は当時の志士たちの集まる所となっていたために，晋作にとっては情報収集には好都合であった。下関にいても各地の情報が入っていたのである。つまりは，白石宅は情報センターになっていたのである。このような情報センターを通しても尊王攘夷思想は普及することになる。情報が集まるのみでなく，思想普及の機能も果たしていた。

2）藩主

藩主毛利敬親（たかちか）は19歳で藩主に就任した。村田清風を登用して藩政改革を推進し，これが成功して藩の財政は立て直された。当時長州藩には俗論党（保守派）と正義党（改革派）と2つがあり，交互に政権を担当していた。前者には坪井九右衛門らがおり，後者には村田清風の流れをくむ周布政之助らがいた。敬親は君臨すれども統治せずの態度で自由放任的態度であった。下から上がって来るどんな提案にもそうせいと言っていたことから，「そうせい侯」と呼ばれる。このように藩主としての存在感がなかったことが，かえって自由な風土を生むことになったのである。最初は公武合体的立場で長井雅楽の航海遠略策を採用して中央進出をはかるが挫折する。その後も藩論を二転三転させるが，ついには討幕に腹を固めて高杉晋作や桂小五郎らに全権を委任し，明治維新を成功させたのである。

敬親が自由放任的態度から討幕に変わったことが，長州藩の討幕へのエネルギーを増して行くことになったのであり，非常に大きな意味を持つ。長州藩が8・18クーデターにより打撃を被り，また外国との戦争でも敗北し，四面楚歌になりながらも討幕の核になりえたのは，藩主の決断が大きかったと思われる。

3）長州藩として

長州藩は他の藩に先駆けて討幕に踏み込んで行ったのであるが，その要因を若干あげてみたい。

a．外様大名として，中央から疎外されていたこと。特に，関ヶ原の戦い以後，冷遇されて辺境の地に押し込められていたこと。この不満は大きなエネルギーになったし，また辺境であることは自由な思想展開につながったのである。

b．経済力があったこと。これは藩政改革によって赤字財政を立て直したり，撫育局の存在も大きかった。武器購入にあたって，これがあったために商人から金を借りれたと言われている。

c．危機感の存在。長崎に近かったことや関門海峡を有することから，外国船を見る機会もあり，危機感があったのである。外国の情報に接しやすかった。

d．奇兵隊創設によって農民らの不満のエネルギーを吸収して吸い上げるシステムがあったこと。

e．積極的に下層の人材登用をはかったこと。村田清風自身がそのようにして登用されたのである。

f．上に述べたように松下村塾による教育，白石宅のような情報センターの存在，藩主が自由放任的リーダーシップを取っていたことも大きい。そして，最終的には討幕を他の藩に先駆けて藩主が決断したことが討幕のうねりになって行った。

2．薩摩藩

1）早期採用者

薩摩藩の早期採用者は次のようである。

(1) 西郷隆盛

a．社会経済上の地位——家禄50，60石の下級武士出身であり，家庭は子供も多く貧しかった。男兄弟4人で，三男が後に政治家として活躍する西郷従道である。薩摩藩では郷中教育というものがなされていた。郷中とは地域毎の集団（教育上の結社）で，稚児組（これには6，7～10歳の小稚児と11～14，15歳の長稚児がいた），二才（14，15～24，25歳），長老（24，25歳以上）に分かれており，兵児二才と言うと，薩摩の青年武士の代名詞になっていた。教育内容は，郷中の屋敷に集まっての文武鍛練で，稚児・二才共に稚児頭・二才頭の指導によってなされた。西郷隆盛はこの郷中教育を受けたのである。ここでは他藩には見られない独特の仲間意識があり，これが彼らに大きな影響を及ぼしていた。尚，薩摩藩には藩校造士館があり，長稚児や二才の中には藩校で学ぶ者もいた。藩校が官学的傾向にあるのに対して，郷中は地域に密着し

た習練の場であり，造士館で学ぶ者も家に帰ると郷中の教育を受けたのである[1)]。

b．パーソナリティー——安政の大獄の時に同志の僧月照と共に身を投げたり，後には江戸城無血開城をやり遂げたり，そして，明治維新の廃藩置県を成功に導いたりと実に大胆であった。当初公武合体路線で進むが，後には思い切って討幕に踏み切り，薩長同盟を成立させ，これが明治維新につながったのであり，変化好意的であった。

c．コミュニケーション行動——藩主島津斉彬（なりあきら）を尊敬し，農政に関する意見書を提出したことが，斉彬に登用されるきっかけとなり，斉彬の命によって動くことになった。これが多くの人脈形成になったのである。例えば，水戸藩の藤田東湖や越前藩の橋本左内，土佐の坂本龍馬，長州の桂小五郎，そして幕府の勝海舟らであり，多彩である。こんな人脈の結果，薩長同盟，薩土同盟が締結されたのである。コスモポライト的であり，藩を越えた全国的視野が見られる。もう一つ，忘れてならないのは誠（精）忠組[2)]という藩士集団である。尊王攘夷思想に立つ急進的な集団であり，この筆頭に西郷隆盛が祭り上げられている。脱藩しても大老を襲撃しようとした集団であった。

藩主島津斉彬は開明的な考えのために開国に近く，西郷隆盛が必ずしも攘夷思想であったかどうかはやや不明であるが，薩摩藩の藩士集団としては尊王攘夷思想であったと思われる。以上の点から郷中教育システムや誠忠組などは尊王攘夷思想の普及に大きく影響していると思われる。

(2) 大久保利通

a．社会経済上の地位——西郷と同じく鹿児島城下の下加治屋町の生まれであり，ここは戸数わずか70余りの城下町はずれに位置する下級武士町であった。下士の最下級である御小姓組に属していた。少年時代は薩摩武士社会独得の郷中教育の中で成長したのである。西郷とは生家が近く，しかも竹馬の友であり，同じ郷中教育の仲間であった。西郷と同じ

く，藩主島津斉彬によって登用されたのである。

b．パーソナリティー——西郷に比較して，冷徹で現実主義的政治家として知られている。尊王攘夷思想を抱く誠忠組という若手の下級武士集団のリーダーだっただけに変化好意的であった。この誠忠組の志士らが「寺田屋事件」を起こしたのである。討幕派の中心であった。最初は公武合体を試みるが，後に討幕に傾き，岩倉具視らと策を講じて「討幕の密勅」を天皇から得ることに成功し，将軍徳川慶喜が先手を打って「大政奉還」すると，岩倉具視と共に「王政復古」のクーデターを計画し，討幕派を逆転勝利に導いたのであり，実に大胆である。

c．コミュニケーション行動——西郷ほどでないにしても，外部との接触も多く，コスモポライト的思考の持ち主であった。特に，朝廷対策に携わったところから，岩倉具視らとの人脈が明治維新の実現に大きな役割を果たしている。

2）藩主

島津斉彬はお由羅騒動と呼ばれる事件後に，43歳にしてようやく藩主の座についた。対外情勢の緊迫した中，国防の充実を急務として，持ち前の洋学知識を発揮して「開物館」（基礎科学研究所）や「集成館」（製造すべき工場群）を創設した。大砲や鉄砲，農具類の製造が開始される。幕府の許可を得て造船業にも着手した。水戸藩主徳川斉昭らと親しくしていたために，尊王攘夷思想の影響を受けていたと思われるが，開明的藩主だったことから開国も視野に入れていた[3)]。実は，徳川斉昭も建前は攘夷であるが，本音では開国をも考えていたと思うからである。島津斉彬の悲願は薩摩藩の中央進出であり，幕政の改革であった。尊王攘夷から討幕へと進んだのは，下級武士の集団である誠忠組である。

そして，斉彬の遺志を受け継いで中央進出をはかったのが弟の久光である。自分の子の忠義の後見として藩の実権を握ったのである。久光は公武合体を果たそうと，藩兵1000人を率いて上京する。この時に急進派の藩

士たちは討幕挙兵を画策したが，久光から弾圧されて寺田屋騒動が起こった。久光は徳川慶喜を将軍後見職，松平慶永(よしなが)を政事総裁職とする幕政改革を成功させた。しかし，次第に公武合体派は力を失い，久光に代わって西郷隆盛が藩の実権を握るようになった。選手交代である。こうして討幕に向けて突き進んだのである。つまりは，下級武士たちの力が増して行ったのである。

3）薩摩藩として

薩摩藩に尊王攘夷思想が普及して行き，やがて討幕へと行く要因は次のものである。

a．外様大名として中央から疎外されていたこと。そして，関ヶ原の戦い以後，西軍についたために失領の危機に陥り，鹿児島という辺境の地に追いやられていたこと。この不満はエネルギー源になり，また辺境であることは中央の統制からの自由を与えた。

b．経済力があったこと。これは調所広郷(ずしょひろさと)による藩政改革の成功によるところが大きい。調所は巨額藩債を250年賦償還とし，奄美諸島の砂糖専売制を強化，同時に各産物の増産を図り，密貿易や偽金作りも辞さぬ積極的改革を行った。この改革は藩財政を好転させ，軍事改革につながったのである[4)]。

c．危機感の存在。長崎に近いことや近海に外国船が来るなどによって外国からの圧力を感じていた。また，島津斉彬が外国事情に早くから通じていたことが，危機感を募らせるようになったのである。ここでは藩主自身が境界連結機能を果たしている。

d．下層人材の登用をはかったこと。島津斉彬が藩主になった時には，お由羅騒動で内ゲバが繰り返された後であり，人材の枯渇が顕著であった。そこで，積極的に下層人材の登用を図り，西郷隆盛や大久保利通はこのようにして活躍の舞台が与えられたのである。

e．郷中教育や誠忠組の存在。これらは仲間集団でもあり，尊王攘夷思想

の普及には好都合であった。特に誠忠組は尊王攘夷思想から討幕へと展開し，やがて薩摩藩を動かすようになった。誠忠組は不満のエネルギーを吸収するのに役立ったと思われる。

以上から，藩主は公武合体で動きながら，下層武士は討幕の立場を取り，かくして食い違いが見られることがわかる。次第に，前者が挫折し，後者が藩全体を動かすようになって行く。藩主は討幕の決断をしないまま，討幕へと進んで行った。また，薩摩藩と長州藩では共通点もかなりあることに気づく。外様大名であったこと，辺境の地に置かれていたこと，藩政改革の成功による経済力，危機感の存在，人材登用，教育システムの存在，誠忠組のような不満エネルギー吸収システムの存在である。内容は違ってもかなりの共通点が見られるのである。違いは薩摩藩では藩主が公武合体で動きながら，結局は下からの突き上げによって討幕へと進んで行ったことである。

3．土佐藩

1）早期採用者

土佐藩の早期採用者は例えば次のようである。

(1) 坂本龍馬

龍馬は当初尊王攘夷思想を持っていたが，勝海舟ら開明的な人々との交流も広がり，次第に開国の考えを持つようになったようである。討幕の要となる薩長同盟を成立させながらも，公武合体に近い薩土同盟を成立させたり，大政奉還を目指したりとその視野は幅広い。討幕と公武合体の二股賭けたとも考えられる。

a．社会経済上の地位——龍馬は城下町で有数の豪商である才谷屋から分かれた郷士坂本家の次男坊であった。郷士は足軽などと共に下級武士として位置づけられ，上級武士（藩主山内一豊が高知入りした時に連れて来た人々）との差別がなされていた。坂本家は武士身分ではあるが，上級武士の居住する郭中には住めなかった。このような郷士たちは結束

し，やがては土佐勤王党の結成となる。差別への不満が背景にあったのである。龍馬も参加している。土佐勤王党は尊王攘夷を主張していた。土佐藩には上士と，郷士を含めた下士との厳然たる身分差別があったのである。上士層は佐幕的立場を取り，郷士以下の人々は勤王の立場を取っている。

b．パーソナリティー——参加していた土佐勤王党を出，土佐藩も脱藩していることから，冒険的精神に満ちていた。この自由な立場をうまく利用して，あの薩長同盟を成立させている。そして，日本最初のカンパニーとされる亀山社中，つまり海援隊を創立して，その創業者になったのであり，危険を恐れない行動が見られる。しかも，変化好意的である。

c．コミュニケーション行動——広く旅行して幅広い人脈を形成している。例えば，薩摩の西郷隆盛，長州の桂小五郎（木戸孝允）や高杉晋作，そして幕臣の勝海舟らである。この人脈の故に薩長同盟や薩土同盟が成功したのである。同じ土佐藩の後藤象二郎らとの人脈が，後に海援隊への発展，そして「船中八策」から大政奉還の建白へとつながって行く。その思想は藩という狭い視野から統一国家の実現へと，そして世界的視野にまで拡大し，正にコスモポリタン的である。更には，情報を積極的に求めている。広い人脈が役立ったのであり，また海援隊は情報集団の側面もあった。船中八策の考えの多くは後に明治維新において実現していることから，先を見る目があったことがわかる。

(2) 武市半平太（瑞山）

a．社会経済的地位——郷士の出身であるが，その中ではかなり裕福な名家に属していた。山内氏が来る前は藩主は長宗我部氏であり，その下で四国全域を支配する勢いで戦った勇猛な武士団を「一領具足」と言うが，この末裔にあたっていた。山内氏の下で多くは郷士のままであった。このような人々が上士に昇格する道はなかったのである。

b．パーソナリティー——桜田門外の変後のあわただしい政局の中で土佐

勤王党を率先して結成したのであり，これは「一藩勤王」を方針にして，藩論を尊王攘夷に，そして討幕で固めようとしたのである。ここには危険を恐れない，変化好意的性格が見られる。しかし，藩主の山内容堂や上士は佐幕派であり公武合体の立場であった。山内容堂により藩政改革のために登用された吉田東洋もその立場であり，武市がいくら説得しても状況は変わらなかった。そこで，「挙藩勤王」のためにと反対者を暗殺するという思い切った方策を取り，ここに「天誅」の嵐が吹くことになり，吉田東洋も暗殺される。この仕掛け人が武市であった。その門弟には刺客岡田以蔵がいた。

c．コミュニケーション行動——他藩と連携して討幕をという坂本龍馬のようなコスモポライト性はないにしても，剣術修行で江戸に行ったりして視野を広げている。その人脈には長州藩の桂小五郎，久坂玄瑞，高杉晋作や薩摩藩，水戸藩の人々がいた。特に久坂玄瑞とは親しい関係にあったとされる。

2）藩主

織田家の幕僚の一人にすぎなかった，あの内助の功で知られる山内一豊が関ケ原の戦いで戦功をたて，徳川家康から長宗我部氏の土佐24万石を与えられて，山内氏は一躍大大名の仲間入りを果たした。掛川6万石の小大名から一気に24万石の大大名になったのである。毛利氏や島津氏と同じ外様大名であったが，徳川によって引き立てられたという点が違い，山内容堂（豊信（とよしげ））に至る250年以上も徳川に頭が上がらなかったのである。この点が最後まで討幕に踏み切れなかった理由であると思われる。

山内容堂はそれまで守旧派とされる人々が握っていた藩政を改革するために吉田東洋を起用した。藩の赤字財政は改善されて行く。この吉田東洋は私塾を開き，後藤象二郎や板垣退助，岩崎弥太郎らがここで学んでいる。吉田東洋は藩主と同じく公武合体，つまり佐幕派の立場を取った。このグループは「新おこぜ組」と呼ばれていたのである。既述のように，土

佐藩にはもう一つ郷士のグループがあった。このグループは尊王攘夷思想の下に団結し，討幕の立場を取ることになる。容堂は8・18政変後にこのグループを徹底的に弾圧した。東洋が暗殺されたこともあり，新おこぜ組のメンバーも弾圧に加担している。この弾圧の結果として，討幕運動は土佐藩において遅れることになり，薩長の後塵を拝することになったのである。やっと戊辰戦争の頃から弾圧した側の板垣退助が討幕の立場に変わり，兵を率いて参加したのである。容堂においては吉田東洋を登用したとは言うものの，下士階層からの人材登用の視点が欠けていたと思われるのであり，この点が明治維新に至る活動で遅れを取った理由である。坂本龍馬や中岡慎太郎などの有能な人材の多くが脱藩，つまり人材流出しているのもこのような理由もあると思われる。容堂は藩政においては上士に信頼する姿勢を崩さなかったのである。伝統的な考えを変えられない保守的立場がそこでは見られる。

3）土佐藩として

土佐藩は薩長両藩に随分遅れて討幕に参加している。尊王攘夷思想は下士層には普及浸透していたが，しかし，上士層にまでは普及することが出来なかったのである。薩摩藩では尊王攘夷思想が藩全体に普及し，薩摩藩としてまとまって討幕に参加したのに比較して，かなりの相違が見られるのである。それはなぜだろうか。薩長両藩との共通点は存在するのである。例えば，外様大名であったこと，中央から離れた辺境にあること，藩政改革により経済力を蓄えたこと，農民の不満の存在などである。では何が違うのであろうか。

a．山内氏も同じ外様大名でありながらも，徳川家に恩があり，頭が上がらなかったからである。藩全体が徳川家に不満を持つところまでは行かなかった。藩主の立場からは討幕という選択肢は取りえなかったのである。

b．藩主が伝統的保守的な価値観から抜け切れなかったのであり，佐幕的

立場を維持し続けたことである。ここから土佐勤王党を厳しく弾圧したのである。

c．上士と下士の厳然たる身分差別が維持され，下士からの人材登用はなされなかったことである。不満を持つ下士層の人々は脱藩して行った。下層の人々の不満を吸い上げるシステムがなかった。

d．土佐勤王党は積極的に他藩との連携を模索すべきであったが，武市が一藩勤王の立場に固執したからである。

4．肥前藩

肥前佐賀藩は35万7千石という大藩である。藩主は鍋島直正であり，後に鍋島閑叟（かんそう）と名乗るようになった。藩の財政が厳しい時に17歳で藩主になり，「粗衣粗食令」を出して率先して節約を推し進めた。藩校弘道館を充実させて教育の振興を図り，蘭学研究にも熱心であった。福岡藩と交代で長崎警備の使命を受けていたために，軍事力強化が必要だったためである。そのために大砲の鋳造が必要になり，ここに蘭学の知識が要求されることになった。幕末当時最新式のアームストロング砲の鋳造に成功している。日本一の強大な軍事力を誇っていたのである。

そして，尊王攘夷思想を唱える秘密結社「義祭同盟」[5]というものもあった。枝吉神陽（えだよししんよう）という思想家は吉田松陰的な人物であり，京都の朝廷を中心にした統一国家構想を主張している。このメンバーには副島種臣，江藤新平，大木喬任（たかとう），大隈重信らがいた。当時藩主直正は鎖国政策を取り，藩士が他の藩の藩士と交流することを厳禁していた。このように徹底的に完全独裁制を取り，藩政を人に任せることをしなかったのである。そして，夫人を将軍家と田安家から迎えていたために，基本的に親幕的立場を取り続けた。しかし，尊王か佐幕かという態度は終始曖昧であり，日和見主義として非難もされている。「義祭同盟」のメンバーが鍋島至上主義からの脱却を唱え，藩政改革を主張しても上級藩士がついて来なかった。このために江藤新平らは脱藩している。

この結果討幕運動に参加したのは鳥羽・伏見の戦いの後のことである。参加するとその強大な軍事力は大きな威力を発揮した。大砲と軍艦は新政府軍の戦力になっている。しかし，決定的出遅れが後に中央政界で主導権を取れないという事態を生むことになった。この出遅れがまた後に佐賀の乱の遠因にもなっているのである。

このように，肥前藩の場合には，尊王攘夷思想が上にまで普及しなかった理由は，藩主が独裁政治をし，他の藩の藩士とのオープンな交流を禁じた鎖国政策を取ったことが大きい。また，下層からの人材登用もなされていなかったこともある。

5．組織の環境適応

よく薩・長・土・肥と言われる長州藩，薩摩藩，土佐藩，肥前藩においてどのように尊王攘夷思想が普及して行ったかについて見た。最もよく普及したのが長州藩，次が薩摩藩，次が土佐藩，そして最後が肥前藩であると言える。これは組織について考えると，革新が組織に普及して行くことになぞらえられる。つまりは，組織の環境適応である。長州藩や薩摩藩は環境適応において優れ，土佐藩や肥前藩は適応が遅れたと言えるのである。ではどのような組織が環境適応に優れているのだろうか。

大切な点は早期採用者のような人物の存在である。ロジャーズの指摘した革新的採用者の存在が大きい。その特徴は次のものである。

a．社会経済上の地位——教育もあり，知識が豊富で高い社会的上昇欲求を持つこと。また，自己実現欲求を持つ。

b．パーソナリティー——危険を恐れないで冒険的精神に満ちていること。しばしば非権威主義である。思い切ったことをする。

c．コミュニケーション行動——コスモポリタン的であり，視野が広く，情報収集に熱心である。

このような人は企業では創造的人間とされ，しばしばはみ出し人間として扱われる。しかし，組織の環境適応という視点からすると，むしろこの

ような人材こそ今後必要にされるのである。このような人がイノベーターになりうるのである。しかし，これは必要条件であっても必要十分条件ではないのであり，それ以外に必要なものを指摘すると次のようである。

a．トップの価値観とリーダーシップ——トップが革新的価値観を持ち，自由放任的や参加的リーダーシップから集権的リーダーシップにうまく転換させて行けることである。これがうまく行ったのは長州藩である。逆に土佐藩や肥前藩では失敗している。

b．危機感の存在——これは解決策に向けての探索行動を促し，これが革新を通じて環境適応を可能にする。時には危機感の醸成も必要になる。

c．経済的余裕の存在——革新のためには経済的余裕も必要になる。従って，余裕のある時に早目に手を打つことが必要になる。成功した諸藩は経済力をバックにしていた。

d．下からの実力主義的な人材登用や情報の吸い上げの必要——これは組織を活性化させ，組織を革新的にする。不満を持つ人が頭脳流出しないためには，彼らのアイデアを生かす試みが必要になる。

e．情報センターのような自由な集団の存在——非公式組織や小集団グループはこのために役立つ。これらが核になり，組織を動かすこともあり得るのである。これは薩摩藩や長州藩において見られる。

f．外部との積極的交流の必要。これが禁止されていた肥前藩では適応が遅れている。

ところで，長州藩にしても薩摩藩にしてもトップ主導で戦略形成がなされて行ったのではなく，下からの戦略形成によってトップが動いたのである。これは創発的戦略と言われるものであり，日本の多くの組織で見られるのである。この両藩に日本的経営戦略形成の特徴が見られる。

（注）

1）『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，9頁や全日本新聞連盟編，『維新革命史』，全日本新聞連盟発行，昭和44年，37—44頁。

2）全日本新聞連盟編，同上書，105－108 頁。

3）1857 年時の開国を巡る 34 藩の回答は次のようであった（永岡慶之助，『徳川慶喜（知れば知るほど—幕府存亡の時をいかに生きたか）』，実業之日本社，1998 年，65 頁）。

開国派

積極的交易（11.7%）——福井，徳島，柳川，薩摩の 4 藩

消極的許容（47%）——盛岡，会津，長岡，桑名，彦根，姫路，高松，福岡などの 16 藩

攘夷派

平和的拒絶（11.7%）——仙台，久保田，水戸，鳥取の 4 藩

開戦(8.8%）——川越，高知，萩の 3 藩

無回答，つまり意見なし（20.8%）——弘前，福島，浜松，広島などの 7 藩

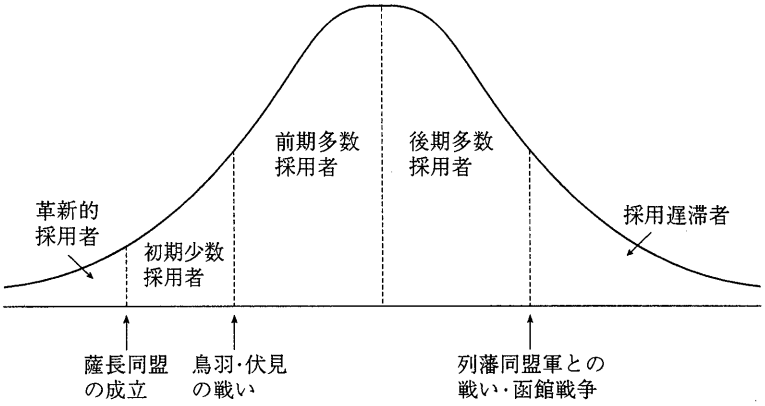
4）古地図ライブラリー⑥，前掲書，8 頁。

5）奈良本辰也監修，『幕末・維新事典』，三笠書房，126—128 頁。

第三節　各藩と採用者カテゴリー

ロジャーズの指摘した採用者カテゴリーの表はほぼ明治維新についても妥当すると思われるのであり，その図は 3 図のようである。

3 図　各藩と採用者カテゴリー



革新的採用者は長州藩であり，薩長同盟によって薩摩藩が参加し，これが討幕への一つの大きな転機となった。このきっかけは西郷隆盛と勝海舟の会談であったとされる。そして，この後に薩摩藩と土佐藩の薩土同盟が締結される。しかし，土佐藩や肥前藩の参加は遅れる。より広く考えて，この4藩を初期少数採用者に含めることが出来るかもしれない。そして，前期多数採用者と後期多数採用者が加わるきっかけになったのは鳥羽・伏見の戦いであった。この段階では多くの藩は日和見的だったのである。戦力では優勢だった幕府軍が敗北した原因はいろいろあるが，次のものが指摘される。

a．将軍徳川慶喜のリーダーシップの欠如——戦闘が目前に迫ると，前線で指揮を取らずに作戦指導も部下たちに任せ，慶喜は敵前逃亡をし，江戸に帰っている。

b．幕府軍の戦略と意欲の欠如

c．錦（にしき）の御旗（みはた）の登場——これによって薩長軍が官軍になり，幕府軍が賊軍になったのである。錦の御旗が勝ち馬に乗ろうとしていた多くの諸藩が薩長側につく大義名分となったのである。この時に，新政府軍に属しながらも幕府軍との軍事衝突を回避していた土佐藩などにも旗印を鮮明にするきっかけになったのである。

そして，採用遅滞者は東北の諸藩であった。この転機になったのは戊辰戦争の列藩同盟軍との戦いであり，その後の函館戦争である。前者は会津藩を中心にした奥羽諸藩との戦いである。この時に新政府軍で活躍したのが大村益次郎である。後者は榎本武揚の率いる幕府軍との戦いであり，榎本らは函館五稜郭（ごりょうかく）に籠もって戦ったが，結局敗北する。

このように，普及して行く過程でいくつかの節目があると思われる。最初が薩長同盟，次が戊辰戦争の鳥羽・伏見の戦い，そして，奥羽列藩同盟との戦争や函館戦争である。こうして明治維新が実現することになる。

おわりに

最初に第一節で革新の普及理論としてロジャーズのものを紹介した。これを参考にして尊王攘夷思想の普及として明治維新を捉えようとしたのである。そこで，次に第二節で各藩での普及状況を調べて見た。早期採用者の事例をあげ，社会経済上の地位やパーソナリティー，コミュニケーション行動の点から述べた。そして，特に藩主について述べ，最後に各藩としてどうであったかについて述べた。この後に小括として，明治維新から離れて組織の環境適応について若干検討した。組織についても示唆されるところがあるように思うからである。そして，第三節では，各藩とロジャーズの指摘した採用者カテゴリーの関係について言及した。明治維新の場合，普及の過程でいくつかの節目があると思われる。結論的に言うと，ロジャーズの普及理論は個人決定が中心に扱われているとは言え，明治維新の場合にもほぼ妥当する理論であるように思われる。

ところで，早期採用者の特徴の中の社会経済上の地位であるが，教育程度は高いという指摘はあてはまるが，社会的地位は高くはない。むしろ，下級武士などの身分の低い人が多いのである。当時の士農工商という武士を中心にした身分社会では，不満のエネルギーがバネになって早期採用を促したと言えるであろう。それだけ上方的社会移動への欲求が強かったのである。

それから，早期採用者もいくつかのタイプに分けられる。藩を中心にして討幕に参画しようとするタイプと脱藩して自由の身になって参画しようとする人々である。更に，前者は藩主の価値観によって次のように分けられる。藩主が革新的価値観を持ち積極的に支援する場合であり，これは例えば長州藩に見られる。高杉晋作らがこのケースである。彼は藩主の支援の下に奇兵隊を創設している。逆に藩主が保守的価値観を持ち，激しく弾圧する場合は土佐藩に見られる。この犠牲になったのが武市半平太であ

る。今まで述べなかったケースとして，水戸藩の天狗党がある。徳川斉昭の遺志を奉じて攘夷を貫こうとしたが，当時幕府の要職にあった一橋慶喜（後の徳川慶喜）によって討幕の意志あるものとして討伐されている。そして，この中間に位置するのが薩摩藩の場合である。島津久光は改革の志を持ちながらも討幕は望んでいなかったのである。西郷隆盛や大久保利通らはそんな藩主を棚上げし，藩主から実権を奪い討幕に突き進んだ。逆に，脱藩して自由の身になって討幕に参加したのは，例えば坂本龍馬であった。彼は自由という身分を生かしてあの薩長同盟をなしとげたのである。これは脱藩して自由に動けたからこそ，実現出来たと言える。彼は保守的価値観を持っていた土佐藩を脱藩したのである。ここが武市半平太とは異なる。結論的に言うと明治維新という大きな変革のためには，藩を動かすことなしには成功しなかったと言えるであろう。自由の身になって働いた坂本龍馬も薩長同盟の締結によって，藩を連合させ，藩を動かしているのである。