

長州藩における撫育制度について

——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 経緯

第二節 事業

第三節 管理と組織

第四節 社内ベンチャーとしての撫育局

第五節 その後

おわりに

はじめに

近年の企業にとっての大きな課題は革新である。つまりは、環境適応である。革新によって環境変化に適応する企業は成長し、適応出来なければ衰退の道をたどることになる。革新、及び環境適応こそその鍵となる。そして、革新的組織の一つの試みとしては社内ベンチャーがある。これは新規事業開発の必要さと共に注目されて来たのである。それほど古いものではない。

しかし、既に1760年代に長州藩においては、そのような社内ベンチャー的試みが藩として構想されていたと思うのである。社内ベンチャーの議論が活発になされる約200年も前のことである。この結果として長州藩は

幕末動乱という環境適応に成功したのである。

このような長州藩の撫育制度（撫育局）に注目した議論としては、既に三坂圭治氏¹⁾や古川薫氏²⁾、林三雄氏³⁾らのものがある。その中で古川氏は撫育局は横断的なプロジェクト・チームとしての特徴を持つ組織再創造であると指摘しておられる。林氏は事業部制やリスクマネジメントの視点から見ている。筆者もこれらの意見に賛成であるが、更に言うと、社内ベンチャーとしての特徴を持つきわめて注目すべき組織であったと主張したいのである。ではどのような点が社内ベンチャーとしての特徴を持つのであろうか。この点に注目しつつ、経緯、事業、管理と組織などについて述べて行きたい⁴⁾。

(注)

- 1) 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）。これは撫育制度についての初期の体系的な優れた研究である。
- 2) 古川薫、「高杉晋作と桂小五郎」、プレジデント、1998年7月号他。古川氏の幕末から明治維新にかけての著作も多い。
- 3) 林三雄、「長州藩の経営管理(1)(2)(3)(4)(5)」、東亜大学研究論叢17-1、18-1、東亜大学経営学部紀要6号、8号、10号。特に最後の論文は財務管理を扱い、撫育金についても考察されている。
- 4) ここでは藩を1つの企業としてとらえている。

第一節 経緯

関ヶ原以前の毛利氏は120万石を領し、しかも領内にいくつかの金銀山もあって、その財政は豊かであった。経済力は大きかったのである。ところが、慶長5年に突如として二州に減封されたことにより、非常な困難に遭遇することとなった。しかも、幕府からは引き続いて課役として江戸城の修築、利根川堤防の築造、日光街道の改修等を命じられ、財政は厳しいものであった。一方では、今まで徴収していた六箇国の民租を後任者に返納しなければならぬので、ますます厳しいものとなった。

輝元の時に益田牛庵が用いられたりして財政整理に当たり、儉約がなされる。その後、吉廣の時に「寛永の仕組」を行い、儉約が奨励され、藩主自身も交際やその他日常品にまで節約が加えられた。その後も徹底した節約がなされることとなる。武士の俸禄も、その中から「馳走米」として幾分かを上納させるほどになった。「馳走」とは主君のために走り回って忠勤を励む意味であるが、主君への馳走のために納める臨時特別税を馳走米と言うのである。いわば給与カットになり、知行が半減したものを半知という¹⁾。

このような儉約の結果、次第に負債が償却され、その上に非常用特別貯蓄として貯蔵がなされるようになる。これを「御納戸倉の貯蔵」²⁾と言う。「後更に萩の城内に宝蔵を建設してこれを納め、宝蔵金と称したのである」³⁾。これが毛利氏の特別会計の起源となる。江戸の麻布藩邸にも「御穴倉金」があったのである。これは他家との贈答品の余剰や、その他零碎なる不用品を金に換えて不時の用意に積み立てたものである。7年に1度これを改めることになっていた。

さて、毛利氏中興の祖とされる7代藩主重就^{しげたか}の時に本格的な財政改革が始まり、藩主直属の財政会議である御前仕組方を創設し、その責任者として坂九郎左衛門を抜擢する。坂は身分にかかわらずに実力主義によって下級武士からの人材を登用し、こうして撫育方が生まれる。宝暦13年(1763年)のことである。この撫育方の会計は特別会計(隠し財産)としたのである。これには通常の行政組織である国相府も行相府も干渉できなかった。ここでの国相府と行相府については次のようである⁴⁾。長州藩では政務を担当するのは加判役と言い、いわば会社の取締役にあたる。そして、行政府の首長を当職と言い、加判役の中の一人が担当した。これは国相^{こくしやう}とも称された。当職の下には諸種の属僚があって政務を分担し、国相府と言う。他方、藩主は参勤交代で不在にすることがあり、この藩主に随行する老臣があり、これを当役と言う。藩主の採決を仰ぐものはこの当役の手を経由することになっていた。これを^{こくしやう}行相と称し、その属僚と共

に総称して行相府と言う。後には、国相をもしのごく権力を持つようになったのである。重就はその目的を「士民撫育のため」と趣旨について述べている。その財源の一部は直接士民に対する課税の減免にもあてられた。また、これは非常時、国家存亡の時に備えるという将来への思惑が大きかったものであり、安易にこれを使うということはできなかった。管理は極めて厳重であった。通常の藩の会計は赤字であっても、こちらには豊富な資金があったのである。「御撫育局は追々申します通りに至って厳重な物で、高で会計本部はドンな事があっても一向之には関係せぬと云ふ法でござりまするさに」⁵⁾とある。「撫育方の収支決算は別して密々にする必要がある。公は代理として直目付役を派遣し、これを検せしむべきこと」⁶⁾と撫育方の仕法にある。これを撫育資金というが、その資金源は先の「御納戸の貯蔵」や「御穴倉金」以外に次のようなものがある⁷⁾。

- a. 検地をし直すことにより、六万石に相当する公簿外の土地を得た（宝暦の検地）。そして、その中の約四万石（41600石）は藩庫の普通収入に加えずに特別会計として蓄積し、非常危急に備えるものとしたのである。この新財源から得られる租税や馳走米（本来の税以外に、主君に忠勤を尽すという意味の納税のこと）などは別途に貯蔵したのである。
- b. 藩庫経常費の剰余の一部
- c. 御用心米。これは穀物の貯蔵であり、凶作の備えとしたのである。これを貸付けて、その利子を撫育資金に入れた。
- d. 没禄減禄があった場合には、その3分の1
- e. 漁場や山林の税金、売山代銀の残り
- f. 事業の増殖。後には倉庫業や貸し付け利子、貿易収入等も入れられた。

この結果、本部会計は窮乏し膨大な赤字を抱えながらも、撫育資金の特別会計の方は莫大な蓄積となったのである。敬親が藩主になった頃は借金が八万貫あったとされる（八万貫の大敵）⁸⁾が、後には様々な討幕のための支出（例えば、商船や軍艦、武器購入）をしても廃藩の時には残りが百万両もあったのである。このうち70万両を国に献上している。このよう

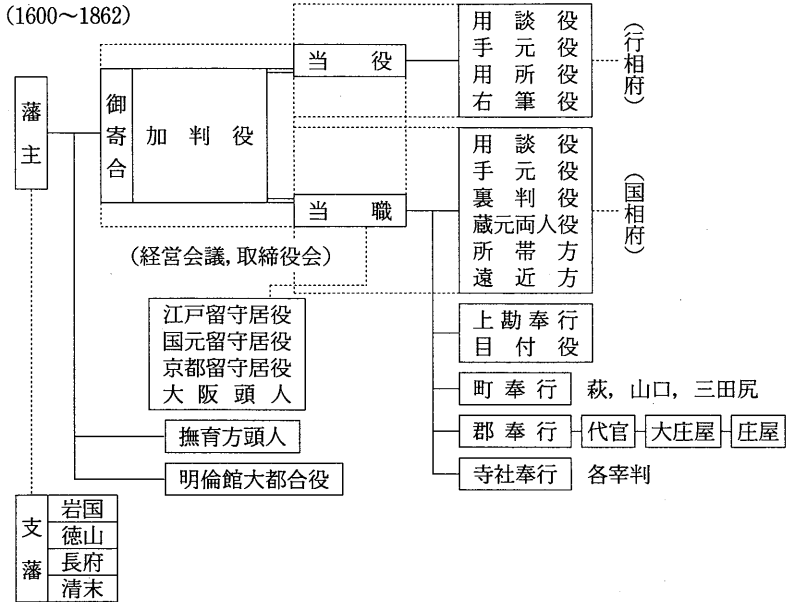
な豊富な経済力こそ討幕の大きな力になったのである。その結果、長州藩札は信用が篤く、大阪方面にも流通していた。他藩の紙幣は藩外ではその力を失っていたのとは対称的であった。大阪商人たちもこぞって幕末には長州藩には資金を貸し付けたりしているのであるが⁹⁾、これは撫育資金の存在が大きかった。彼らは長州藩の撫育資金の存在について知っていたのである。

以上、長州藩の^{ぶいく}撫育資金について見たのであるが、組織論的にはスラック資金の創出として見る事が出来る。スラック (slack) とは余裕、ゆとりという意味であるが、企業の業績のいい時にはスラックが蓄積され、悪くなるとスラックが減らされて企業は環境に適応するというものである。つまり、スラックは環境適応機能を果たすのである。このようなスラックには将来の不満足という視点がある。いわば長州藩は将来の不満足という視点から、スラックの意図的蓄積をなして行ったのである（蓄積した隠し財産）。それが後に述べる長州藩の新規事業創出（いわば技術革新）を生み出すのみではなく（これは一種のスラック革新である）、討幕という大革新（管理革新）をも生み出すことになる。

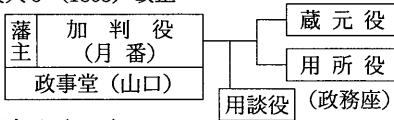
（注）

- 1) 林三雄, 「長州藩の経営管理 (2)」, 東亜大学研究論叢, 第 18 巻第 1 号, 50 頁。
- 2) 故兼重慎一, 「防長財政史談」, 防長史談会雑誌, 第 36 号, 2-3 頁。
- 3) 三坂圭治, 前掲書, 49 頁。
- 4) 同上書, 20 頁。長州藩全体の組織図については次頁のようである（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, 75 頁より引用）。
- 5) 故兼重慎一, 「防長財政史談」, 防長史談会雑誌, 第 38 号, 105 頁。
- 6) 三坂圭治, 前掲書, 115 頁。
- 7) 末松謙澄, 『防長回天史』, 第一編の一, 76-105 頁や田中真治, 『防長史講話』, 山口県教育界発行, 332-352 頁。
- 8) この頃活躍したのが村田清風であり、彼は改革を成功に導いた。
- 9) 全日本新聞連盟編集, 『維新革命史』, 昭和 44 年, 全日本新聞連盟発行, 384-385 頁。

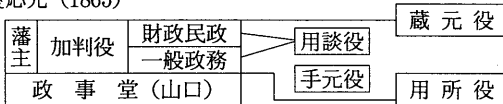
長州藩の組織（防長回天史より）



文久3 (1863) 改正



慶応元 (1865)



第二節 事業

撫育資金でどのような事業がなされたのであろうか。士民の馳走米の軽減や米を恵むことによる困窮からの救いという意味のみではなく、財政の危機克服及び藩の将来の安定にもあてられたのである。そして、より積極的には新規事業の育成をも目的としていたのである。例えば、次のような

ものである。

1. 新田開発

新田開発は撫育資金の運用上最も積極的なものである。元来財政の基礎を土地からの収入に置いていたからである。その増収のためにも不毛地の開発や荒廃した田畑の復旧をなしたのである。萩藩では新田開発を開作と称した¹⁾。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、寺社の行う寺社鋪開作、諸郡の農民が自己資金でなす百姓開作があった。撫育方新設後は、公儀開作は専ら撫育方で経営するようになったのである。それ以外の開作した土地も撫育方が買収した。開墾の増収は撫育方の収入とした。

2. 産業開発

長州藩の生産物にはどんなものがあるかという²⁾、米、塩、紙は質量共に大阪市場で名声も高く「防長の三白」と言われたのである。これに蠶さくを加えて四白と言う。

米は諸国の品種を取り寄せては改良したりして、良質の米の生産がなされ、また米のために新田開発がなされたのである。積極的に耕地の開墾がなされて行った。塩は特に有力で、長州藩の塩田は有数の生産量となった。三田尻周辺で特に盛んであった。塩の移出先は北国地方が主な販路で、残りが大阪や九州に送られていた。このための塩田開発が次々になされて行った。

紙は岩国の奥の山代と佐波川の上流の徳地が有名であった。山代紙は伊予から伝わったとされている。紙は米に次ぐ重要財源になったのである。藩外移出には、藩が自らこれを行い、送り先は京や大阪であった。

そして、撫育方が最も増産に力を入れたのが蠶であった。萩藩の生蠶は「一丸蠶」の名で大阪の市場に歓迎された。重就は製蠶をもって製紙業に次ぐ有利な産業とし、不毛の山野や畑の畦に盛んに櫨はざの木を植えさせたの

である。次第に増産がなされる。

藩は積極的にこれらの生産に介入し、生産を促進し、そのために撫育資金が用いられたのである。そして、藩はこれらの統制経営（専売制）を行うことになって行く。

3. 新港の建設

これらの産業が盛んになれば、当然のことながら港が必要になって行く。宝暦12年（1762年）に下関伊崎（下関市）に今浦港を築き³⁾、また佐波郡中関（防府市）や熊毛郡室積（光市）に港を開港した。これらのうち、室積では会所が設けられて米の入札売りが行われていた。会は入港した船の積み荷が売りさばけるまで倉庫を貸し、商品を担保にして貸し付けていた。中関は塩の積み出し港として賑わった。各地からの船は物産をここに運び、売りさばいて塩を買い入れて帰った。そして、撫育局はここに賃銀所を作り、金融や倉庫業を営んでいたのである。

4. 倉庫業や貸し付け業

これに関係するのが越荷方という役所であった。具体的には馬関に北国から米などの産物を運んで来ていたのであるが、売り払えば値が安いものは、これらの物産を抵当にしてここに預け、金を借りるということを始めたのである。いわば、貸付金であった。「赤間関に越荷方というものを建てまして、それで他国船の商をする者を相手に金を貸します方法を立てたものでござります⁴⁾」とある。「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及び賃銀所である⁵⁾」。

5. 通商貿易業

この越荷方は次第に各地との通商貿易を行うようになって行き、営利追

求を図る。ここに来る各地の船の物産を安く買い取り、それを時期を見計らって例えば大阪で高く売るのである。他藩の船も危険を犯して大阪まで持って行くよりも多少安くても、ここで売り払った方がいいということになる。こうして莫大な利益が長州藩にもたらされることになる。後には、越荷方の権限は更に拡大されて、他藩との通商業務を行うようになった。例えば、薩摩藩との交易である。桂小五郎（木戸孝允）や高杉晋作はこのポストを兼任し（慶応元年）、薩摩藩との交流をはかっていた。このような点が、やがて討幕につながることになる。

このような新規事業によって長州藩は利殖をはかって行ったのである⁶⁾。

以上のように長州藩の撫育資金はこのような新規事業創出のために用いられ、更に蓄積と資本増殖がなされて行くことになる。組織論ではスラック革新は技術革新のために用いられ、厳しい状況の下では組織革新がなされることが知られている。なぜなら、抵抗の強い組織革新は厳しい状況の下では抵抗が減るからである。業績のいい時には組織変革は出来ないのである。その点、スラック革新は提起されるアイデアに資金が与えられることにより、思いがけない新製品開発につながることもあるからである。長州藩は撫育資金を新アイデアに振り向けることによって、次々に新規事業を創出して行った。いわばスラック革新の原型がここに見られるのである。また、ここには既存の事業に閉じこもるのではなく、新規事業創設という企業家精神（アントレプレノイヤーシップ）が見られる。このような企業家精神がなぜ萩藩で育ったのか。それはここが中央から離れた辺境の地にあった外様藩であったことや関ヶ原の戦い以後礼遇されていたことと無関係ではないと思われる。ハングリー精神が存在していたのである⁷⁾。それが未来志向を生み出したのである。企業家精神は未来志向より生まれる。未来志向は不満足感を生み、それが企業家精神を生み出す。

（注）

1) 三坂圭治，前掲書，134-136頁。

- 2) 全日本新聞連盟編集, 前掲書, 386 頁。
- 3) 『幕末諸州最後の藩主たち (西日本編)』, 人文社, 67 頁。
- 4) 故兼重慎一, 「防長財政史談」, 防長史談会雑誌第 38 号, 118 頁。
- 5) 三坂圭治, 前掲書, 144 頁。
- 6) これら以外にも石炭の採掘・販売をも撫育方は行っていたとされる (小川國治, 『転換期長州藩の研究』, 思文閣出版, 1996 年, 260-274 頁)。
- 7) 萩藩では 260 年来受け継いで来た「正月の儀」といういかめしい儀式があった。家臣を大広間に集め, 藩主が着座すると, 主席家老がいとも重々しく「討幕の儀, 今年如何取りはからいましょうや」と言上するのである。藩主はやおら一同を見渡した後, 「まだ時期が早かろうぞ」の鶴の一声に一同平伏して儀式は終わっていた。徳川幕府討つべしの気概を引き継ぐためにも代々まことしやかな演出の中で密に行われていたのである (平川喜敬, 『村田清風一その業績と感懐』, 東洋図書出版, 100 頁)。

第三節 管理と組織

撫育資金や事業について見たので, 次にはこれらを管理する組織を見ることとする。

毛利重就は長府支藩から宗家萩藩の家督を継ぐと, いち早く藩政改革に目を向け, 七ヶ条の改革を打ち出した¹⁾。第一に政吏の率先垂範, 第二に上下の一和, 第三に宿弊の改革, 第四に言路の洞開 (気づいたら遠慮なく申し出ること), 第五に冗役の淘汰と事務の簡省, 第六に文武の奨励, 第七には人材の登庸である。これらをもって家中の風儀を肅正し, 儉約の趣旨に徹底し, 財政の危機を打開しようとしたのである。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三人を召し出し, 彼らに藩政改革の意見書を出させた (三老上書と言われる)²⁾。藩主直属の御前仕組方という経済顧問会議を新設し, こうして藩政改革に着手する (1759 年, つまり宝暦 9 年)。これには政府からも参画している。その詰所の置かれた場所が萩城中の一画「獅子の廊下」と呼ばれる所であった。「獅子の廊下」と言うのは, 萩城本丸の大広間から黒書院に渡る広い廊下で, 唐

獅子がここに描かれていたことから、このように呼ばれていたのである。ここに藩政改革のために抜擢された坂九郎左衛門を中心にした有能な人材がいたのである。主に身分にとらわれない有能な中・下級武士が抜擢された。「彼らは過去にさかのぼる藩の収入支出を洗い出し、これを資料に基本的な財政改革案をつくって重就に答申した。これを基本計画として発足したのが、産物の増産を専門職とする撫育方である」³⁾。これは藩にとっては極めて大きな出来事であった。「撫育方の新設は萩藩の財政史上、一世紀元を画するものであった。その名称は公親らを選び、親ら書して広定に授けた。その意は、かくして別途の資本を充実することにより、財政の困厄を整理して……、遂にはその負担をも軽減することとなって、自ら衆庶撫育の趣旨に添うを得べしといふにあった」⁴⁾。撫育方も有能な下級武士を集めて構成された。この数はできるだけ少なくし、その人選も厳しくしたのである⁵⁾。その地位は本部の所帯方と同等とされている。宝暦13年(1763年)のことである。これは藩主直属で撫育資金という裏金作りにかかわり、また新規事業振興を目的とする組織であった。このような組織のメンバーに選ばれて獅子の廊下入りすることは藩士たちにとって大変な名誉であり、あこがれの的になったのである。正に当時の身分制度を打破した実力主義的人材登用が既に長州藩でなされていたのである。これは長州藩を活性化することになった。討幕のあのエネルギーはこのような人材登用を早くから進めていたことと無関係ではありえないのである。撫育方のトップは撫育方頭人と言われた。

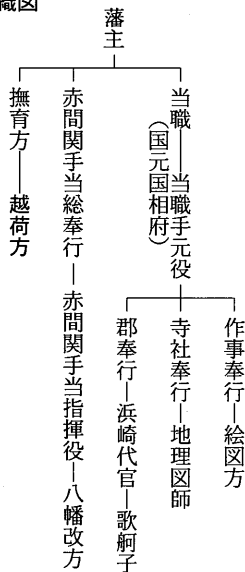
後に、下関において通商交易が盛んになるにつれて、撫育局の下に越荷^{こしき}方^{かた}という役所が置かれるようになる。これについてはこのように述べられている。「越荷方、又天保度の財政整理の時に、越荷方というものを馬関或は室積に立てまして、役所をかまえました。さうして金穀の運転を致しました事があります。越荷方という名義はズッと前からありましたもので、越荷という名義の付きましたのは、馬関室積に航運の穀物其他のものを抵当に置いて金を借ります。之は他国船を重に致しますから、近來世

上に行はるる倉庫会社というものと同一の類のものであります。一寸申しますれば、馬関へ北国から米を多分に積んで来て居ります。此節売払へば値が安い。金は要る。ドウか此米を抵当にして金を貸して貰ふ訳には行くまいかというので彼方から相談があります。此米を抵当に取って此方の蔵に預りまして、さうして金を貸しますという様な方法であります。此を越荷方と申しまして此は先に追々御話しを致しませうが、此越荷方も一時は越荷方といいましたが、又貸付金と名称を変へた事もあります、矢張越荷方のことであります」⁶⁾。

この越荷方は後には他藩と積極的に交易を展開する。例えば、薩摩藩とである。桂小五郎や高杉晋作がそのようなポストについていたのである。更には、外国と密貿易を始めるようになり、西洋の新式銃器を密輸入した。また、特産物を密輸出していた。このような武器が討幕に使われることとなったのである。

萩藩の越荷方の組織図は1図のようである⁷⁾。

1図 萩藩の越荷方の組織図



本部の会計である本勤（所帯方）との関係はどうであろうか⁸⁾。新財源を得ても本勤への流用を許すと際限がないので、それを禁じた。よほどのことがない限り流用は認められなかったのである。もともとの藩主の意向はそれはなかったものとして考えるようにということであった。ただ、時には普請や臨時費として撫育方から本勤に補助したことは記録されている。かくして、撫育資金の目的は貯蓄、非常時緊要の支出（軍備拡張）⁹⁾、新規事業創出・振興などであったと言える。

以上、管理と組織について見たが、撫育局は財政改革を、つまりは新規事業開発を目的として身分にとらわれないで有能な人材を抜擢し、藩主に直属するタスクフォース的なプロジェクトチームとして見るができる。環境変化に臨機応変に対応しうる柔軟な組織なのである。ここでは固定観念にとらわれないで、自由に発想しうるのである。いわば一種の企業での社内ベンチャーである。大企業には市場影響力、技術力、人材力、情報力、設備力、資金力などの長所はあっても、企業家精神や柔軟性（小回りさ）の欠乏という短所があるのである。他方、中小企業、例えばベンチャー・ビジネスにはこのような企業家精神や柔軟性が存在している。そこで、大企業の中にこのようなベンチャー・ビジネスを作ることによって、中小企業の長所を取り込む試みなのである。社内ベンチャーは新規事業開発を目的とし、開発から商業化までの全ての局面に責任を持ち、社内ですべて自律（独立）しているという特徴を持つ。メンバーは既存の組織にとらわれないで意志と能力によって選ばれる。長州藩の撫育制度もこのような特徴を持っている。新規事業開発を目的とし、長州藩内では既存の組織から独立した存在であり、藩主に直属し、実力と意欲によって登用されている。社内ベンチャーのさきがけをここに見ることが出来るのである。既に長州藩にはそのような組織が存在していたということはきわめて画期的なことだと思われる。

(注)

- 1) 三坂圭治, 前掲書, 90-95 頁。
- 2) 『別冊歴史読本 59 江戸諸藩役人役職白書』, 新人物往来社, 1998 年, 190-191 頁。
- 3) 古川薫, 「高杉晋作と桂小五郎」, 前掲稿, 91 頁。
- 4) 三坂圭治, 前掲書, 110-111 頁。
- 5) 同上書, 116 頁。
- 6) 故兼重慎一, 「長州財政史談」, 防長史談会雑誌, 第 31 号, 41 頁。ただし, 読みやすいように若干修正した。
- 7) 『別冊歴史読本 59』, 前掲書, 193 頁。長州藩の全体組織図については既に紹介した。当役(江戸家老)を筆頭とする行相府と当職(国家老)を戴く国相府に分けられ, 行相府の人々は藩主直属として参勤交代にも伴い, 藩主の近くにいたことから次第に実権を握るようになって行く。この行相府が藩政改革立て直しや藩財政改革立て直しを担ったのである。特に, 実務当事者がその実権を握るようになる。ここには下級武士のエリートが選ばれていた。古川氏によると中でも右筆役という中間管理者が中心的地位を占め, ミドルが実権を握っていたとされる(古川薫, 「高杉晋作と桂小五郎」, 前掲稿, 95 頁)。
- 8) 三坂圭治, 前掲書, 157-163 頁。
- 9) 香川政一, 『村田清風小伝』, 椿窓書屋, 昭和 13 年, 144 頁。

第四節 社内ベンチャーとしての撫育局

以上簡単に撫育制度についてまとめて来た。そして, それは社内ベンチャーに類似していることも見た。断片的には述べて来たのであるが, ここで社内ベンチャーとの関連で整理してみたい。

1. 目的

企業の社内ベンチャーは大企業の中に企業家精神や小回りさという長所を持つ中小企業(ベンチャー・ビジネス)を作る試みである。大企業化するほど硬直化し保守的になり, 環境適応が出来なくなるのである。特に企業家精神を失って行く。いわば大企業病として知られているものである。

そこで、企業家精神や小回りさを持つベンチャー・ビジネスを大企業の内部に作るのである。大企業の内部におけるベンチャー・ビジネスである。このような社内ベンチャーは新規事業開発を目的としている。

長州藩の撫育制度も身分制度の社会の中であって硬直化していた藩の中に、財政改革及び新規事業開発を目的に作られたものであった。いわば環境適応的組織なのである。そして、これは何よりも企業家精神を生かす試みであるといえよう。

2. 独立した組織

社内ベンチャーが既存の組織の中に位置づけられると、折角の新規事業の芽が摘まれるという恐れがある。なぜなら、既存の組織の抵抗が強いからである。そこで、それを防ぐにはどうすればいいかという、既存の組織とは独立した組織にすることである。社内である限り完全な独立はありえないことを考えると、正確には半独立的（半自律的）である。具体的には江戸時代の長崎の出島のような既存組織から独立した組織を作り、トップ直属にするとかいう工夫が必要になる。このような点も撫育局には見られるのである。それは、藩主直属の組織として設置されていたのである。「獅子の廊下」という名称自体がそのようなことを意味している。正に長崎の出島の組織であった。既存組織とは独立していたのである。

3. プロジェクトチーム

社内ベンチャーはしばしば言い出しっぺがいろんな部門からメンバーを集めて構成される。こうして作られたチームは意欲を持つ専門家の集まりである。特に、ベンチャー・マネジャーは企業家精神を体現していることが必要である。既存の組織のように縦断的な命令関係によって結ばれた機械的組織ではなく、知識と専門性によって構成される横断的組織である。

撫育局もこのような特徴を持っていた。それは既存の身分的組織ではなく、能力と意欲によって選ばれ、構成されていたのである。身分社会から

は出世の見込みのないような有能な下級武士にとっては実力を発揮出来る組織であった。いろんな能力を持った人材を結集したプロジェクトチームであったのである。古川氏は「撫育局は財政改革を目的とし、既往の行政機構から独立した組織であり、ひとつの職能にたいする有為の人材を結集するプロジェクト・チームの理念にかなうものであった。その意味でこの時期、長州藩は近代的手法を模索していたことになる」¹⁾と指摘している。

4. 役割モデルとしての働き

大企業を活性化するためにはどうすればよいかと言うと、一つの方法は企業家精神を持つ組織を作り、それを企業全体に波及させて行く方法である。つまりは、英雄及び役割モデルとしての働きである。そして、社内ベンチャーがそのために用いられる。社内ベンチャーを通じて人材育成とその活性化をはかり、それが全体の革新を促すのである。体質改善の先兵になるのである。

撫育局もこのような特徴を持っている。当時の撫育局は藩内の若手にとってはあこがれの的であり、いわば英雄であった。そこでの企業家精神はやがては藩全体に波及し、藩を活性化して行く。実力主義的人材登用が長州藩では積極的に行われて行くのである。討幕方針が藩で一本化されて行ったのには、このような側面が大きいように思われる。

5. トップのリーダーシップと支持

社内ベンチャーの成功のためにはトップのリーダーシップは大きい。新規事業は多くの困難を伴うところから、既存組織の抵抗が強いのである。そこで、トップは彼らの防波堤になったり、率先して引っ張ったりすることも必要である。この点で組織的にトップに直属することは好ましいことになる。

撫育局もこの点でトップ直属であり、藩主自身が撫育局の防波堤となっ

ている。既存の組織から独立してかなり自由に活動出来たのである。古川氏は毛利敬親についてこのように言っておられる。「敬親のことは「そうせい侯」のあだ名で知られるが、それを無定見で暗愚な殿様と解するのは間違いである。長州藩の命運を決した天保の改革は、敬親が襲封してから着手されたのだ。藩校の大改革とともに教育を振興し、みずから兵学の師と仰ぐ吉田松陰の登場に手を貸したのも敬親だった。……敬親は加判役・当役・当職という藩機構による集団指導體制の最高責任者としての役割を自認していたが、二者択一の最終判断を求められると、豪胆な決断をもって藩の方向を指ししめた。第一次長州征伐直後、いわゆる俗論派がと見える幕府への「謝罪恭順」論を排して「武備恭順」の路線を確定させた。敬親がトップの役割をみごとに果たした一例である。このとき敬親が腰ぐだけ佐幕に傾いていたら、長州藩は解体されて維新を先駆ける原動力にはなり得なかったかもしれない。²⁾ このような藩主のリーダーシップなくして、撫育局の成功はありえなかったのである。

6. 財務力の必要

このような社内ベンチャーのためには、ある程度の財務力がないと無理である。企業の業績が悪化したから、それでは新規事業をということでは成功しない。技術革新は業績のいい時に、つまりスラック革新として行われることが多いのである。新規事業はしばしば長期にわたることを考えると、財務力のある時に取り組むことが必要となる。企業に資金的余裕があれば、いろんな新規事業の種に予算が配分されるのである。その中のあるものが成功するかもしれないのである。

さて、長州藩ではそのようなスラック資金作りから初めているのである。検地のし直しや、剰余の一部を組み込んだり、貸付け利子を入れたり、贈り物を売ることによって組み込んだりと実に涙ぐましい努力でスラック資金を長期に蓄積して行った。正に100年の大計であった。しかも、藩主の許可なくして勝手に使うことが出来なかったほどである。こう

して蓄積されたものが、実に大きなものとなって行く。スラックを自ら創出したという点で画期的試みであった。このような資金的裏付けをもって撫育局が設置されることとなったのである。

7. 長期的視野と将来の不満足や危機感

社内ベンチャーの新規事業は普通10年はかかるとされる。とすれば、長期的視野が必要になる。短期的視野では失敗するのである。成功するまで耐え忍ぶことが必要になる。また、社内ベンチャーは将来の不満足や危機という視点もある。たとえ今成功しており満足していても、将来不満足に陥るので、今から手を打つということである。このような将来の不満足や危機感という視点が存在するのである。

長州藩の撫育局は撫育資金創出から始まり、実に長い時間的視野を持っている。藩の財政は赤字になってもこちらの撫育資金には決して手をつけないという忍耐を持って続けた結果なのである。ここにはひたすら忍耐を持って将来を見通す努力がなされている。将来の不満足や危機感が存在していたのである。それは外様大名としての礼遇のため、また諸外国からの外圧の存在のためであった。

8. 失敗をとがめない自由な風土

社内ベンチャーのためには、失敗してもいいからやってみろという風土が存在することが必要である。失敗したら罰するという官僚的風土の下では社内ベンチャーは成功しないのである。

幸いに、長州藩にはこのような風土が存在していた。ではなぜ、このような風土が存在していたのだろうか。一つには、ここ萩は辺境の地であったことのためである。中央から離れていることは自由な発想を生み出すこととなったのである。二つには、藩主が藩士に任せる姿勢を持っていたことである。いちいち干渉しないのである。この典型は毛利敬親であった。彼は「そうせい侯」とあだ名されていたのである。

(注)

- 1) 古川薫, 「高杉晋作と桂小五郎」, 前掲稿, 92 頁。
- 2) 同上書, 95 頁。

第五節 その後¹⁾

幕末の鳥羽・伏見の戦いは官軍の大勝に帰し、やがて幕府側が敗北し、明治維新となって行く。戊辰戦争の戦費は明治新政府で調達したが、官軍の中核であった長州藩は全てを新政府に依存出来ず、藩債によって賄った、それでも不足な時には撫育方から支出した。撫育方から本勘に融通したのである。

明治2年に毛利敬親は木戸孝允の建言を入れて、土地人民を朝廷に帰し奉って封建の旧制を打破し、薩摩藩主島津忠義・土佐藩主山内豊範・肥前藩主鍋島直大と連署して版籍奉還をなした。その後、敬親は家督を元徳に譲り、改革も行われる。この時にできたのが政事堂である。そして、この際に最も問題となったのがこの撫育局である。創設当初から本部会計とは全く別個の扱いになっていたからである。種々の議論がなされたが、元徳は自身の直轄として、撫育局という名前から地名を取り「柳村役所」と名付けた。これには司事・検使・庶務等の諸役が置かれた。毛利家の家職も兼任していた。後には、ここから家職を除き、撫育署と名付ける。この頃に、士族等で禄を返上し、帰農商を出願する者が増えたために、撫育署から一時金も支給している。この頃には除隊に不満を抱く旧諸隊士が脱退騒動を起こしたために、撫育署から引き出して、窮民の救済や暴徒鎮圧費にもあてている。その後、元徳は山口県藩事を命じられ、毛利家の私財となっていた撫育金を朝廷に進献した。明治4年の時価で約百万両も残っていたので、30万両残し、後の70万両を山口県庁を経て大蔵省に納めたのである。こうして撫育制度が有終の美をもって終わることになる。

(注)

1) これについては三坂圭治，前掲書，205-212頁参照。

おわりに

長州藩の撫育制度についてまとめて来た。第一節では、その経緯について述べた。最初は撫育資金の蓄積から始まり、特別会計とされる。そして、扱いは嚴重にされ、通常の行政組織はこれには干渉出来なかった。その結果、本部会計は膨大な赤字を抱えながらも、こちらの方は潤沢になって行ったのである。長州藩の豊富な経済力の支えになった。第二節では、事業について述べた。主に新規事業開発のためにあてられた。例えば、新田開発、産業開発、新港の建設、通商貿易業などであった。営利目的として運用されたのである。第三節では、管理と組織について述べた。藩主直属の御前仕組方という会議が創設され、藩政改革に着手する。この結果、撫育局が創設され、後にはこの下に越荷方という役所が置かれて、下関で通商交易が積極的になされて行く。このような組織は既存の組織とは別に、萩藩の「獅子の廊下」という所に置かれたのである。そして、次に社内ベンチャーの視点からまとめて見た。目的、独立性、プロジェクトチーム、役割モデルとしての働き、トップのリーダーシップと支持、財務力の必要、長期的視野と将来の不満足や危機感などは撫育局と社内ベンチャーの類似性を示しているのである。最後に、明治維新における撫育局について見た。何と100万両もの大きな額となっており、その中の70万両を進献している。いかに撫育制度がうまく活用されたかを示している。

ところで、既に幕末から100年も前にこのような現代の社内ベンチャーに通じる構想が存在し、着々と長州藩において準備されていたことは驚くべきことである。これが成功したことが、長州藩をして討幕の中核の地位に導くことになったと言えるのである。討幕をなしとげ歴史を転回(維新回天)させた裏には、このような長州藩の豊富な経済力があつたのであ

り、その経済力を生んだのは撫育制度であったと思われるのである。撫育制度は社内ベンチャーのさきがけなのである。最後に、理念との関係で若干述べてみたい。長州藩においては革新的風土が存在していたことについて触れたが、それは革新的理念として現わされる。毛利重就の親諭書にこうある。「先例旧格或いは家風といえ、とやかく言われぬことを良いことにして、不心得の役人は自分に都合のよいことは家風と申立てて他の妨を防ぎ、我意を貫こうとする風がある。しかし先例旧格というものは、多くは近來の仕癖で、必ずしも祖宗の古法ではない。また家風となったものでも、道理に叶わないものは、時によって改めるべきである。今日先公御存命であっても、道に違つたことは必ずやご改正になることと思う。今後は万事旧格家風に泥まず、才力の及ぶだけ道理に従つて吟味をとげ、費用のかかることでも、その道理の輕重を考へて、下の傷にならないよう沙汰し、改めるべきことは早速に改めるようにしたい」¹⁾と。このような革新的理念は藩全体を活性化し、創造的行動を生み出すこととなるのである。撫育局の活動の背景にこのような藩や藩主の革新的挑戦的な理念があったことは注目されてしかるべきであろうと思われる。

(注)

1) 三坂圭治、前掲書、92頁。

長州藩年表

(撫育制度に関するものや主なもののみ)

- 1600年(慶長5年) 関ヶ原の戦い。二州に減封される。
- 1601年(慶長6年) 藩主秀就^{ひでなり}就任
- 1602年(慶長7年) 6ヶ国返租終える
- 1604年(慶長9年) 毛利輝元萩に入城
- 1614年(慶長19年) 江戸城本丸手伝普請
- 1620年(元和6年) 大阪城手伝普請
- 1660年(万治3年) 万治制法、大阪に蔵屋敷
- 1719年(享保4年) 明倫館設立
- 1753年(宝暦3年) 三老上書
- 1759年(宝暦9年) 毛利重就^{しげたか}告文、藩政改革に着手
- 1761年(宝暦11年) 宝暦検地開始(1763年まで)
- 1762年(宝暦12年) 今浦港を築く
- 1763年(宝暦13年) 撫育方創設
- 1768年(明和5年) 赤間関越荷会所
- 1769年(明和6年) 室積会所
- 1783年(天明3年) 村田清風生まれる
- 1787年(天明7年) 鹿野一揆、幕府では松平定信就任して藩政改革開始
- 1830年(天保元年) 吉田松陰生まれる
- 1831年(天保2年) 天保大一揆起り、全藩に及ぶ
- 1832年(天保3年) 村田清風、改革綱領執筆。以後の天保の改革の基本となる。
- 1837年(天保8年) 毛利敬親^{なかつか}藩主に就任(13代)
- 1838年(天保9年) この年、藩の負債は9万余貫となる
- 1840年(天保11年) 藩政改革について大会議。村田清風財政改革の提言(7ヶ条の建白)。
- 1841年(天保12年) 幕府では水野忠邦が天保改革に着手。
- 1842年(天保13年) アヘン戦争による南京条約締結される(外国)
- 1843年(天保14年) 37ヶ年賦皆済仕法発令。羽賀台操練実施。幕府では老中水野忠邦に代わり、阿部正弘が老中になる。
- 1844年(弘化元年) 村田清風退陣し、坪井九右衛門実権を掌握。
- 1850年(嘉永3年) 太平天国の乱起こる(外国)
- 1853年(嘉永6年) 周布政之助を政務役に登用。ペリー浦賀に来航。
- 1854年(安政元年) 吉田松陰、米艦に乗り込もうとして失敗。日米和親条約締

- 結。
- 1855 年（安政 2 年） 村田清風死去。坪井九右衛門が藩政中枢に復帰。
- 1856 年（安政 3 年） 産物取立政策開始
- 1857 年（安政 4 年） 坪井九右衛門，上方交易に乗り出す。吉田松陰松下村塾を主宰。ハリスと下田条約を結ぶ。
- 1858 年（安政 5 年） 坪井派に代わって周布派登場。坪井派の産物取立政策を修正。井伊直弼が大老になる。日米修好通商条約調印。安政の大獄始まる。
- 1859 年（安政 6 年） 薩長交易成立。吉田松陰処刑。
- 1860 年（万延元年） 安藤信正老中になる。桜田門外の変。
- 1861 年（文久元年） 航海遠略論の藩是決定。長井雅楽，航海遠略論を朝廷に説く。
- 1863 年（文久 3 年） 長井雅楽断罪。藩機構改革実施。藩主は萩より山口に移る。馬関で外艦船砲撃し，報復される。奇兵隊結成。8. 18 政変で長州尊王攘夷派は 7 卿と共に京都より追放。
- 1864 年（元治元年） 禁門の変。長州藩追討の勅命。第一次征長令を出す。四国連合艦隊下関攻撃。長州藩降伏。高杉晋作挙兵。
- 1865 年（慶応元年） 高杉晋作ら藩政府の主導権を握る。「武備恭順」の藩是決定。棕梨藤太ら処刑。木戸孝允・高杉晋作馬関で越荷方管掌。越荷方拡大。
- 1866 年（慶応 2 年） 薩長同盟成る。
- 1867 年（慶応 3 年） 明治天皇即位。長州藩主父子の罪を許して討幕の密勅を下す。大政奉還。
- 1868 年（明治元年） 鳥羽・伏見の戦い（戊辰戦争開始）
- 1869 年（明治 2 年） 毛利元徳藩主に就任。版籍奉還。
- 1871 年（明治 4 年） 撫育金は百万両残っていたので，70 万両を大蔵省に納める。廃藩置県。山口県となる。