

# 明治維新と革新

——組織論のネットワークの視点から——

平 池 久 義

## 目次

はじめに

第一節 種類

第二節 各藩内のネットワーク

第三節 機能と役割—むすびに代えて

## はじめに

歴史的に、幕末の動乱の時期をへて明治維新という国家の大規模革新が実現して行く。水戸藩に始まる尊王攘夷思想（アイデア）が長州藩に受け継がれ、薩長連合が成立し、他の諸藩を含めつつ、討幕のうねりとなって明治維新に至る。革新を新しい種（シーズ）の実現と見ると、尊王攘夷思想という種の実現プロセスとして見るができるのである。そして、そのプロセスには多くの人々がかかわり、明治維新に至るのである。もともと組織論は企業のみを必ずしも対象とするものではなく、行政組織や学校組織、教会組織などを対象にした議論が存在している。つまりは一般組織理論である。そのことを思うと、明治維新を革新の視点から研究する本稿の視点も必ずしも異端とは言えないかもしれない。そして、そのような議論を通して、企業における革新議論にも示唆されるところがあるように思われる。次に、そのような明治維新という大規模革新は個人レベルだけでは到底不可能なのであり、個々人を結ぶネットワークが存在していたと思われるのである。では具体的にどのような人的ネットワークが存在していたのであろうか。明治維新の実現のために役立ったと思われるネットワークを検証しつつ、ネットワークの機能や役割を考察することが本稿の課題である。

最初に、いくつかの種類を見ることとしたい。一つは塾である。当時、多くの塾があり、これはネットワーク形成に貢献したのである。具体的には大阪の適塾と萩の松下村塾を取り上げる。そして、道場もネットワーク形成に大きな貢献をしている。具体的には江戸の三大道場があった。それから、商人宅

もネットワーク形成に役立ったのであり、ここでは長州藩の白石正一郎宅を取り上げる。それから、その他として坂本龍馬の海援隊を事例としてあげている。第二節では、各藩のネットワークについて述べる。ここでは薩摩藩と長州藩について述べている。そして、第三節では、以上の議論を踏まえて、ネットワークの機能と役割についてまとめる。

## 第一節 種類

### 1. 塾

幕末にはどのような塾があったのであろうか。例えば、シーボルトの鳴滝塾（長崎）、広瀬淡窓の感宜園（日田）、吉田松陰の松下村塾（萩）、伊藤仁斎の古義堂や中江藤樹の藤樹書院（京都）、緒方洪庵の適塾（大阪）など各地にあった。人によってはこれらの私塾間を渡り歩くこともあった。例えば、長州藩の大村益次郎は広瀬淡窓の感宜園に学び、後には緒方洪庵の適塾に入っている。ここでは適塾と松下村塾について見ることにしたい。

#### (1) 適塾

これは門弟3000人と言われ、幕末最大の私塾であり、後に今の大阪大学医学部の母体になったとされている。ここは蘭方医の大家、緒方洪庵が弱冠28歳で天保9年（1838年）に開いたものである。彼は蘭学を研究し、医学を徹底的に究めようとする坪井信道の弟子であった。坪井は当時の江戸の三大蘭医の一人とされた人物である。坪井は初期には漢方をやっていたのであるが、蘭医学に目が開かれ、広島と下関でオランダ語と医学を学び、下関で開業していたが、後に江戸に出て本格的に蘭医学を勉強したのである。緒方洪庵は医学の志を立て、長崎遊学の決意をするも、シーボルト事件の余波のために行けず、江戸に出て、坪井信道に学んだのである。そして、大阪で初めて医療を開業し、同時に蘭学も教授した。

ここ適塾の塾生の大半は、武士か医師の子弟で

あった。武士の子弟は藩校で基礎教育を受けていたし、医師の子弟も一通りのことは学んでいたが、更に勉強したい人たちが入って来たのである。ここ適塾に入って来る塾生は主に二通りのグループに分けられていた。

一つは、医学そのものを勉強することである。いわば医師養成、医学教育であった。緒方洪庵自身が医師であったから当然のことではあった。

もう一つは、蘭学教育である。彼の師の坪井も医学という狭い領域ではなく、もっと広く蘭学教育にも力を入れていたのであり、緒方もこの坪井の考えを受け継いだのである。徹底したオランダ語教育をした。むしろこちらの方が中心であったとも思われる。「自分の目的は医者<sup>の</sup>養成ではない。西洋学者を養成することにある」と告白しているからである。蘭書解読の研究を軸とした西洋学問の修得に主眼を置いていたのである。当時藩校では蘭学教育はなされていなかったのであり、蘭学を学ぶには私塾に入る以外になかったのである。

塾生は、八つの学級に分けられて、各級ごとに月6回、決まった日に顔を出し、全員で原書を読む。そして、その進行を指導したのが、塾頭、塾監、または一級生である。これらの人々は会頭と呼ばれた。席順をくじで決め、首席に原書を数行講読させた後、会頭が質問し、塾生の実力をテストし、3ヶ月にわたって上席にあれば1級上がった。このような形式の授業の後には、自由研究をしていた。西洋の知識修得のために必死に勉強したのである。

この適塾<sup>2)</sup>に学んだ主な人々は次のようである。越前(福井県)の橋本左内、長州藩の大村益次郎、中津の福沢諭吉であった。更には、大鳥圭介、佐野常民、箕作秋坪<sup>みつくりしゅうへい</sup>らがあり、また、明治の医学界に重きをなした高松凌雲、長与専斎、池田謙齋<sup>いけだけんさい</sup>ら<sup>が</sup>いた。この医師を志した大村は最初三田尻にいた蘭医梅田幽齋の塾に入り、この後に梅田の勧めで、日田の広瀬淡窓の感宜園に留学し、漢学の基礎を学んでいる。当時、蘭学のために漢学の素養が必要と考えられていたからである。この後、梅田塾に戻り、更に、梅田の勧めで大阪の適塾に入ったのである。ここで蘭学を、西洋学問を修得し、これが後に西洋兵学を用いて活躍する素地になったと言える。

このような適塾の意義は次のものである。

- ①人脈(人的ネットワーク)形成に貢献している。  
当時は藩という狭い意識しかなかった中で、適塾

に参加することによって視野が広げられ、また広い人脈形成にもつながった。

- ②情報交換の場にもなった。いろんな人々が集まることにより、各地の情報も集まり、情報交換の場になった。一種の情報センターになったのである。特に、適塾には多くの人々が全国から集まっただけに、その意義は大きかった。

## (2) 松下村塾

吉田松陰は下級武士の子として生まれ、5歳で叔父の山鹿流兵学師範吉田大助の養子になり、翌年に家督を相続した。10歳で藩主毛利敬親の御前で山鹿流兵学を講義した。19歳で長州藩藩校明倫館で兵学の講義を行った。その後、江戸に遊学する。ここでは佐久間象山から洋学を教授され、対外的危機感を抱く。再来したペリー艦隊で海外に密航を企てて失敗する。かくして、故郷萩で幽閉生活を余儀なくされることになった。ここ野山獄中で囚人たちに「孟子」を教え、またそれぞれの得意分野を互いに教え合うように指導し、おのおのの能力を引き出して行った。この後、仮出獄してから、隣家にある叔父の寺小屋で松下村塾を開くようになる。もともと叔父の玉木文之進が自宅に塾を開いて松下村塾と名付けていたものであった。松陰はそれを引き継いだのである。この時のことを松陰はこのように記している。「学問とは人間として生きる道を学ぶことである。これは一村の人々を教化して、家内中には孝・悌<sup>てい</sup>を、外に出ては忠・信という道徳を行なわせることになれば、一個の私塾に村名をつけても恥としないということである。したがって、そうした教育の成果が生まれてこなければ、その時には恥となる」。そして、塾の基本方針については次のように記す。「子弟のために三つの等級をつくり、それをまた六科に分けて、それぞれの等級であらわし、月の一日に等級を上げ下げして、一人一人の勉強ぶりを験定してみよう。進徳と専心、これを上等とする。精勤と修業が中等、怠惰と放縦が下等である。この三等六科によって人物を評定し、それによって大志を遂げ、心を安んじるための修行の目やすにすることができる。そして、村中の人をすべて上等に進級させることができれば、僕が前に述べた決意が過大なものでなかった、ということになるのである」と。

松陰は教授として野山獄中にいた富永弥兵衛を招き、有隣<sup>むつりん</sup>を名乗らせたのであり、この人が国木田独

歩の「富岡先生」のモデルになったと言われる。この頃には、塾の基礎も次第に固まって来ていた。松陰の教育のやり方は藩校明倫館のそれとは大きく異なっていた。

第一に、明倫館は藩士の子弟のみが入れたが、松下村塾<sup>3)</sup>は足軽やそれ以下の身分の者の子でも、寺の小僧でも平等に入れたのである。不良青年でも入れた。身分を取っ払ったのである。これが後に奇兵隊の中に高杉晋作によって生かされることになる。後には、明治維新の国民皆兵、つまりは徴兵制に生きるのである。

第二に、おのおのの中に潜む良きもの、例えば才能や性格などを引き出した。マン・ツー・マン方式で一人一人の長所を見つけては称賛し、激励することによってそれをなしたのである。門弟たちとわけへだてなく接して、友人として扱い、親しい友になったのである。こうして個性が引き出され、自信と活力を持つようになった。

ここ松下村塾では、松陰は時事を論じた。各地を歴訪し、多くの人々に会って得た知識と見聞を伝えたのである。外国情勢とその脅威も教えた。そして、実践し行動することを強く訴えた。このような教育がやがて長州藩を討幕に駆り立てることになる。

藩政府も獄中にいた松陰の教育を寛容な目で見たいのであり、ここ長州藩にはそのような自由な雰囲気があったのである。松陰は萩にいながら、天下の情勢を把握していたのであり、それは手製の壁新聞である「飛耳張目録」のおかげであった。これは、松下村塾に出入りする上方、西国、九州各方面の行商人などによってもたらされる耳よりの情報、あちこちに遊歴した塾生からの情報を取り入れたものであった。そのようなニュースを集めて、整理して流していたのであり、この意味で松陰は組織論と言う境界連結者としての働きをしているのである。

入塾者の増加に伴い、塾の規則も整備された。次のようである。

- a. 両親の命には必ず背くべからず
- b. 両親には必ず出入りを告ぐべし
- c. 朝起きて、口をすすぎ髪を梳<sup>くしげず</sup>って、先祖を拝し、御城に向かって拝し、東に向かって天朝を拝すること。たとえ病に伏すとも怠るべからず。
- d. 兄はもとより、年長、または徳高き人には、必ず<sup>したが</sup>順い敬い、無礼なることなく、弟は言うもさなり。品<sup>ひん</sup>いやしき、年少き人を愛すべし。

e. 塾中において、よろず応対と進退とを、切に礼儀を正しくすべし。

この中のdは身分にかかわらずに人材を登用すべきことの主張につながるものである。そして、松陰は草莽<sup>そうもうぼう</sup>発起を主張した。一般庶民や大衆のエネルギーに期待したのである。

松陰の主張は次第に過激化して行き、急進的になり、幕閣批判を行い、老中間部詮勝<sup>まなべあきかつ</sup>の暗殺の企てを試みる。後、危険思想の持ち主として安政の大獄で死罪にさせられた。

松下村塾の門下生には後に明治維新で活躍した人々が多い。それだけ、松陰の教育が優れていたということでもある。四天王は高杉晋作、吉田稔麿<sup>としまろ</sup>、久坂玄瑞、入江九一であり、他にも伊藤博文、山県有朋、前原一誠、品川弥二郎、山田顕義<sup>あきよし</sup>、天野御民<sup>あまののみたか</sup>、野村和作などであった。彼らは全国の志士たちに多大な影響を与え、討幕の原動力になって行く。

このような松下村塾の意義をまとめると次のようになる。

- ①志士養成所、つまり事をなしうる人材養成所である。イノベーター養成所とも言える。
- ②身分の低い人々がここを踏み台にして活躍して行く飛躍の場所。例えば、伊藤博文は足軽の出であったが、この学閥に属することで後に明治政府の総理大臣にまで出世した。
- ③尊王攘夷思想の普及の場所。これがやがては長州藩を討幕に向かわせることになる。
- ④人的ネットワーク形成の場所。このネットワークが討幕の核になって行く。
- ⑤情報収集・濾過・伝達という境界連結機能。勿論、松陰がそのような働きをしていたのであるが、松下村塾自体がそのような機能を持っていた。情報収集単位だったのである。

## 2. 道場

幕末には江戸に三大道場があった<sup>4)</sup>。

### a. 玄武館

これは水戸藩の指南役を務めた剣豪千葉周作の道場であり、当時3000人も門弟を集めていた。主な門弟には浪士隊を結成した清河八郎、新撰組の山南敬助、藤堂平助、伊東甲子太郎<sup>あきねたろう</sup>、有村治左衛門(薩摩藩士で井伊直弼の首を取った)、安積五郎、井上八郎らがいた。また、千葉周作の弟の定吉の道場には坂本龍馬もいた。

## b. 土学館

後に將軍徳川慶喜を護衛して京にのぼった桃井春蔵の道場であり、ここは土佐藩が近いこともあって、土佐藩の志士たちが多かった。例えば、土佐の勤王党を作った武市半平太、人切り以蔵と呼ばれた岡田以蔵、そして後に陸援隊に参加して明治維新後に大臣になった田中光顕らである。

## c. 練兵館

ここは斎藤弥九郎の道場であり、斎藤は水戸藩の尊王論者で改革派の藤田東湖や渡辺崋山、また江川太郎左衛門らとも親交があった。ここは長州藩邸が近いこともあり、長州藩士が多く入門していた。例えば、塾頭を務めた桂小五郎、高杉晋作、品川弥二郎らである。更には、肥前藩の楠本正隆、土佐藩の谷千城、薩摩藩の篠原国幹、水戸藩の関鉄之助らの他藩からの入門者も多かった。

この中で練兵館は討幕との関係では最も注目される。というのは、水戸藩の尊王攘夷思想が長州藩に受け継がれる橋渡しのような役割を果たしているからである。そして、江川太郎左衛門（砲術と兵学の大家）は佐久間象山と、この象山は吉田松陰とも親交があったことから、吉田松陰にも影響を与えていることがわかる。長州藩の尊王攘夷思想は吉田松陰のみならず、このような道場での人脈からの影響により、形成されたのである。

このような道場の果たした役割は次のものである。

- ①尊王攘夷思想の普及と伝播。特に、練兵館は水戸藩の尊王攘夷思想が長州藩の志士たちに伝播される接点になっている。斎藤弥九郎は正にその中心にいたのである。
- ②藩という垣根を打破し、日本という国家的視点を与えた。視野を広げたのである。当時、このようなグローバルな視野はなかったものであり、藩という視点で物事を考えていた。
- ③情報交換と情報収集。各地からここに門弟が来ることによって、各藩の情報がもたらされたであろうし、一種のサロンのようになっていた。また、より積極的にここから諸国遊歴に出て、ここに戻ることで情報収集の役割も果たしていた。こうして諸国の情報がそれぞれの藩に持ち帰られたのである。
- ④人脈の形成。これらの道場はお互いに他流試合をしたようであり、このことによって、更に広い人

脈が形成されることになる。このような人脈が、後に薩長土肥の連携を生み、討幕につながるのである。人脈が歴史を動かすのである。江戸城無血開城の裏には勝海舟と西郷隆盛の人脈（人的つながり）があったことが、よく知られているのである。坂本龍馬と桂小五郎らもこの江戸で面識ができたのかもしれない。

## 3. 商人宅

商人は商売柄多くの情報を持つことになり、その情報目当てに人が集まる。また、商人の方も情報欲しさにいろんな人を招くことになり、ここに商人宅が自然と情報センターのようになって来る。ここではそのような事例として長州の商人白石正一郎<sup>5)</sup>について見ることにしたい。

彼は廻船問屋（小倉屋）を営む豪商であり、長州の支藩清末藩の御用商人であった。国学の素養もあり、次第に尊王論に傾倒して行く。弟の廉作も勤王の志厚く、福岡藩士平野次郎（国臣）に従って生野の変に参加して敗れて自殺している。この弟ほど過激ではないが、正一郎も尊王派のために協力を惜しまなかった。白石邸は下関の竹崎にあり、屋敷は船着き場に面していた。白石邸への出入りは船が使われ、隠密に行動する志士たちにとっては都合が良かったのである。下関には北前航路があり繁栄し、ここには多くの廻船問屋もあった。しかし、白石は支藩の清末藩の商人であったところから、この北前航路からは締め出されていた。そこで、その本流から離れた筑前や日向などを相手にする地廻廻船を主に営んでいたのである。そして、次第に薩摩とも接近し、新しい交易を開拓するようになる。薩摩も下関との航路を開設したかったのであった。しかし、これにも萩の本藩が介入して、その御用商人中野半左衛門を送り込み、白石は折角開拓した薩長交易を手放すことになったのである。多分、このようなことへの不満、つまりは経済統制への不満が一層尊王派に接近させることになったのであろう。かくして、変革を待望するようになった。彼にとっては保険だったかもしれない。特に、高杉晋作には積極的な支援を惜しまなかったとされている。彼の自宅は次第に幕末の尊王派の志士たちのアジトになって来る。豪商白石の所には、商売上各地の情報が集まっており、その情報目当てに志士たちが集まった。人が集まれば、更に情報も増えて、また志士たちが集まる。白石も情報収集のために、多くの志士たちを

世話していたようである。いわば白石邸は幕末の志士たちの情報センターになっていたのである。しかも、白石は積極的にこのような志士たちを資金的にもサポートしていた。情報も資金も提供する強力な支援者であった。白石邸は幕末最大の浪人宿となり、「志士といわれる人々の大半は、何らかの形で正一郎と交わり、また白石邸を訪れている<sup>6)</sup>」と言われる。白石家に出入りした志士は薩摩藩士 46 人、長州藩士 46 人、土佐藩士 12 人、筑前藩士 14 人、久留米藩士 11 人、その他合計 151 人とされる。そして、後に奇兵隊が結成された時には、自らそのメンバーになっているのである。これも高杉晋作との関係からであろうか。ところで、白石邸に出入りした志士たちにはどのような人々がいたのであろうか。田中彰氏は次のような人々を挙げている<sup>7)</sup>。名前のよく知られている人のみ紹介する。

薩摩藩—島津久光、西郷隆盛、大久保利通、村田新八、有村新七など

長州藩—高杉晋作、桂小五郎、久坂玄瑞、伊藤博文、山県有朋、品川弥二郎、野村和作、山田顕義、前原一誠、周布政之助、入江九一、井上馨など

土佐藩—吉村虎太郎、谷千城、坂本龍馬、中岡慎太郎、田中光顕など

筑前藩—平野国臣など

久留米藩—真木和泉など

その他、肥後藩士、秋月藩士、岡藩士、大村藩士、安芸藩士、対馬藩士らが挙げられている。実に多くの志士たちが白石邸に集まっていたことがわかる。幕末最大の情報センターとして機能していたのである。長州藩が討幕に成功した裏には、このような白石邸の存在があったのである。

では、この白石邸はどのような役割を果たしたのかについて、ここで整理してみたい。

- ①お互いに情報交換し、そして情報を提供し、また情報を収集するという情報センターの役割
- ②志士たちの資金的及び精神的な支援者としての役割
- ③尊王攘夷思想、及び討幕思想の普及・伝播の役割。ここから各藩にこのような思想が伝播されて行ったのであり、薩長土肥の連携に大きな役割を果たしている。
- ④討幕エネルギーの維持及び増大。一人一人が討幕エネルギーを抱いていても、いつまでもエネ

ギーは続くものではない。しかし、それらが集まると燃やされて維持しうるのである。革新のためには、変革エネルギーの維持が必要になるのである。白石邸はそのような役割を果たしていたのである。いわばエネルギー保存の役割を果たしていた。また、志士たちにとっては息抜きの場所にもなっていた。

#### 4. その他

ここでは海援隊<sup>8)</sup>について見ることにしたい。勝海舟が設立した神戸海軍操練所は 1864 年に発足し、勝は軍艦奉行になる。そして、坂本龍馬はここに併設された海軍塾の塾頭になって人材集めに奔走するようになった。しかし、この海軍操練所は勝が幕閣から江戸に召還させられたために、設立から 1 年足らずで廃止される。この結果、龍馬とその仲間たちは行き場を失ってしまう。ところが、龍馬以下塾生 20 数名は大阪の薩摩藩藩屋敷に保護されたのである。薩摩藩としては、彼らの航海術が欲しかったという側面があったようである。

そして、この時に薩摩藩の資金援助のもとに浪士たちによる私設艦隊の結成を決意したのである。平時は海運・貿易業に従事し、有事には海軍として活動するというものであった。これが「亀山社中」と呼ばれるものである (1865 年)。これは薩摩藩の海軍の役目を果たすものであった。これは逃亡者集団による商社でもあった。メンバーは多くが革命児としての亡命者たちだったからである。龍馬は長崎を本拠にして亀山社中を結成する。これは何より長崎は当時の外国との唯一の窓 (門) となっていたからであり、海外の情報はここから入ったのである。この頃、長崎は最大の情報都市であった。また、薩摩や長州にも近く、大阪に行くのも便利な立地条件を備えていたからである。内外の情報の交差点に位置していたのである。ここから亀山社中は情報集団<sup>9)</sup>としての性格を色濃く持っていたことがわかる。このような情報を収集するのみではなく、薩摩や長州にも流していたと思われる。情報収集・伝播という情報センターのような役割を果たしていたのである。このような豊富な情報によって、坂本龍馬は犬猿の中の薩摩と長州を連携させることとなる。いわば、薩長同盟の成立である (1866 年)。これが討幕運動を可能にしたのである。長州には武器を、薩摩には食料を亀山社中が仲介して与えたのである。

この後、亀山社中は存亡の危機に直面し、龍馬は

この改組をはかる。海援隊への組織変更であった。この時に支援したのが土佐藩であり、後藤象二郎であった。藩の支援のもとに設立することになったのである。龍馬は脱藩の罪を許され、同時に海援隊長になった。「海援隊約規」も定められる。この要旨は次のものであった。①藩を問わず、脱藩者でも入れた。②運輸、射利（手段を選ばずに利益を得ようとする）、開拓、投機の四つを柱とした。③学問修業の場でもあったのであり、理論的・実技的訓練を受けた。そして、この海援隊には志望に応じて、専門分野による業務分担がなされていた。出身は土佐藩が多かったが、その他の藩もあり、身分も様々であった。討幕派が多かったが、幕府を助ける立場の左幕派もいた。身分や出身、そして思想を越えた集団であったのである。これは1図のように示される<sup>10)</sup>。

このような海援隊の意義は次のようである。

- ①人材養成所。この場合には主に技術者養成であった。
- ②脱藩して行き場のない浪士たちの受け皿になっていた。
- ③身分の制約を越えて活動出来る場を与えた。
- ④情報収集、そして伝播という情報センターの役割を果たした。外国からの最新情報をいち早く収集することが出来たのである。このような情報が薩長同盟を成功させることになった。
- ⑤人的ネットワークの形成

(注)

1) 奈良本辰也・高野澄、『適塾と松下村塾』祥伝社、昭和52年、13頁には次頁のように全国の藩校と私塾が図

1図 出身層や出身地

| (豪商)       | 不明    | 水夫    | 農民   | 町人    | 医師    | 庄屋   | 地下浪人  | 下士    | 郷士    | 上士   | 出身層  |       |       |      |      |       |       |       |      |      |      |      |       |      |           |
|------------|-------|-------|------|-------|-------|------|-------|-------|-------|------|------|-------|-------|------|------|-------|-------|-------|------|------|------|------|-------|------|-----------|
| 小曾根英四郎(長崎) | 佐々木栄  | 腰谷耕太郎 | 小上栄太 | 渡辺久太夫 | 橋本久太夫 | 佐柳高次 | 新宮馬之助 | 竹中長次郎 | 近藤謙吉  | 山本復輔 | 安岡金馬 | 千屋寅之丞 | 沢村総之丞 | 吉井源馬 | 白峰源馬 | 黒木小太郎 | 宮地辰太郎 | 野村内蔵太 | 池内蔵太 | 坂本龍馬 | 石田英吉 | 坂本龍馬 | 陸奥陽之助 | 山本龍二 | 名前(内は出身地) |
| 一名         | 六名    | 一名    | 一名   | 二名    | 二名    | 二名   | 一名    | 六名    | 五名    | 二名   | 出身層  | 数     |       |      |      |       |       |       |      |      |      |      |       |      |           |
| 三・五%       | 二〇・六% | 三・五%  | 三・五% | 六・九%  | 六・九%  | 六・九% | 三・五%  | 二〇・六% | 一七・二% | 六・九% | 割合   |       |       |      |      |       |       |       |      |      |      |      |       |      |           |

示されている。

- 2) 奈良本監修、『図説幕末・維新事典』三笠書房参照。
- 3) ここは次のものを主に参考にした。徳永真一郎、『吉田松陰(物語と史蹟をたずねて)』成美堂出版。玖村敏雄、『吉田松陰』マツノ書店、昭和57年。奈良本・高野、前掲書。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。
- 4) 大江志乃夫、『中公新書 木戸孝允』中央公論社、1997年や神一行、『人物相関日本史(幕末維新編)』コアラブックス、1997年参照。
- 5) ここは次のものを参考にしている。全日本新聞連盟編集、『維新・革命史』。古川薫、『長州歴史散歩(維新のあしあと)』創元社、1996年。古川薫、『維新の長州』創元社、昭和63年。田中彰、『中公新書 幕末の長州』中央公論社、1997年。
- 6) 古川薫、『維新の長州』、177頁。
- 7) 田中彰、『幕末の長州』、111-114頁
- 8) 海援隊については次のものを参照されたい。坂本藤良、『坂本龍馬と海援隊』講談社、1988年。『歴史群像シリーズ「坂本龍馬」』学研、1997年。平尾道雄編、『坂本龍馬のすべて』新人物往来社、1997年。
- 9) この点については『歴史群像シリーズ「坂本龍馬」(前掲書)』の中の山田一郎、「幕末の時流を抜く日本の最初の情報集団」の論文を参照(58-63頁)。
- 10) 同上書、62頁。

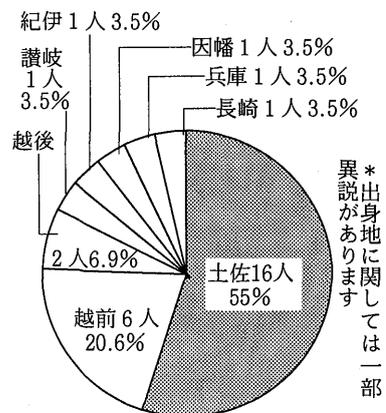
## 第二節 各藩内のネットワーク

ここでは薩摩藩と長州藩について見ることにしたい。

### 1. 薩摩藩

#### 1) 郷中教育<sup>1)</sup>

これは薩摩藩独特の教育制度であり、郷中とは方<sup>ほう</sup>限<sup>り</sup>すなわち区域という意味である。それが転じて同一区域内に住む青少年の士風の錬磨を目的とする団



海援隊士のほとんどは龜山社中時代からの者であった。その出身は大部分が土佐であったが、越前、越後、紀伊などの出身者も少数いた。  
●海援隊士の出身階層と出身地別割合

体の名称になったのである。つまり、地域毎の教育上の集団である。その始まりは、豊臣秀吉の朝鮮出兵の折、その留守を命じられた老将新納忠元が、留守家族の子弟の教育を案じて始めた自治組織であった。

薩摩藩では身分制度は特にやかましくて、独特の体制をしいていたのである。領民は土農工商の別は勿論、武士階級においては一門家・一所持・一所持格・寄合・寄合並・小番・新番・小姓組・郷士・与力など多くの階級に分かれていた。更に、武士に準ずるものとして足軽があり、これらは先祖代々世襲であった。郷士は別名外城士とい

い、それ以外を士といい、また城下士と言う。

この城下士は7-8才から23才に至る青少年時代に郷中で教育を受けなければならなかった。そして、この青少年を次のように二つに分けていた。

- ①稚児組—6, 7~10才の小稚児と11~14, 15才の長稚児
- ②二才(14, 15~24, 25才)—二才になると、朝夕稚児の世話をし、かつ自身の修行もしなければならなかった。22, 23才以上になり、妻帯すると長二才となる。

そして、24, 25才以上を長老と言うのである。郷中ではこのように長幼の区別が厳しく規制されており、長上は目下の者を指導し、下の者は年長に対して絶対服従を原則としていた。また、各自の自宅を持ち回りして集会所としていたのである。教育内容は文武の鍛練であった。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あった。藩校は官学的傾向であるが、郷中は地域に密着した修練の場で、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。幕末に活躍する下士たちは西郷隆盛にしろ大久保利通にしろ、皆この郷中教育を受けていた。

そして、この郷中制度は一旦ことあれば、そのまま軍団として転用されるものであった。そして、彼らはお互いにライバル意識を燃やして励まし合っ



いたのである。

さて、このような郷中教育はどのような意義があったのであろうか。

- ①強い仲間意識を生む—薩摩藩の中には強い人的ネットワークがあったのである。それ故に、薩摩藩が公武合体から討幕に方針転換した時に、強いうねりとなってそれに傾いて行くことになった。これが藩主をも動かす力となって行ったのである。
- ②軍団としての意味—これが討幕の時に威力を発揮することとなったのである。

## 2) 精忠組<sup>2)</sup>

これは下士たちによる集団であり、先君島津斉彬の遺志をついで、藩をあげて朝廷のために忠勤を尽くすという目的のために結成されたものである。これらの人々は脱藩してでも討幕のためには挙兵する覚悟であった。島津久光も自分の野望達成のためにこの人々を利用しようとし、結成されたのである。このリーダーは西郷隆盛や大久保利通であった。この精忠組が維新の原動力、もしくは人柱となり、薩摩藩の討幕運動の核になったのである。その思想は尊王攘夷であり、その捨て石になる決心であった。

さて、このような精忠組の意義は何であろうか。

- ①討幕エネルギーの維持と拡大—孤立してはエネルギーはなくなるが、結束することによって、エネルギーは維持され、燃やされる。ここが結束していたために、幕末に討幕に向かって藩の方針を転換しえたのである。
- ②情報収集と伝播—他の藩からの情報を収集し、それを伝播していたと思われる。幕末に討幕に大きな力になったのは、このような情報が大きかったのである。
- ③尊王攘夷思想の普及—薩摩藩の中でのこの思想の普及に大きな影響があったのである。

## 2. 長州藩

松下村塾や白石正一郎宅はこの長州藩内にあったのであるが、既に述べたのでここでは省略して、奇兵隊について述べてみたい。

この奇兵隊結成のいきさつは次の通りである。攘夷論に凝り固まっていた長州藩は、幕府の定めた攘夷の期日（1863年5月10日）に合わせて、下関海峡を通過する外国船に藩船から砲撃を浴びせて追い払い、攘夷を実行して大いに藩の士気が高まった。これは朝廷からも大変称賛されるが、しかし、アメリカやフランスなどの外国の軍艦から報復攻撃されると、下関の砲台は破壊されて、陸上での戦闘にも敗北してしまう。長州藩は徹底的に打ち破られたのである。この時に、当時の武士たちのみの軍事力の弱さを痛感させられたのである。そこで、藩主は当時頭を剃って東行と名乗り、藩から10年間の賜暇を貰っていた高杉晋作に善後策を講じるように言い、打診した。かくして、高杉晋作が提案したのが、士農工商の身分を問わない人々（民衆）による軍隊であり、つまりは奇兵隊であった。ここには彼

の師吉田松陰の草莽発起の主張が生きていると思われる。ここに長州藩では人民の武装を無制限に許すという異例の事態が起こったのである。

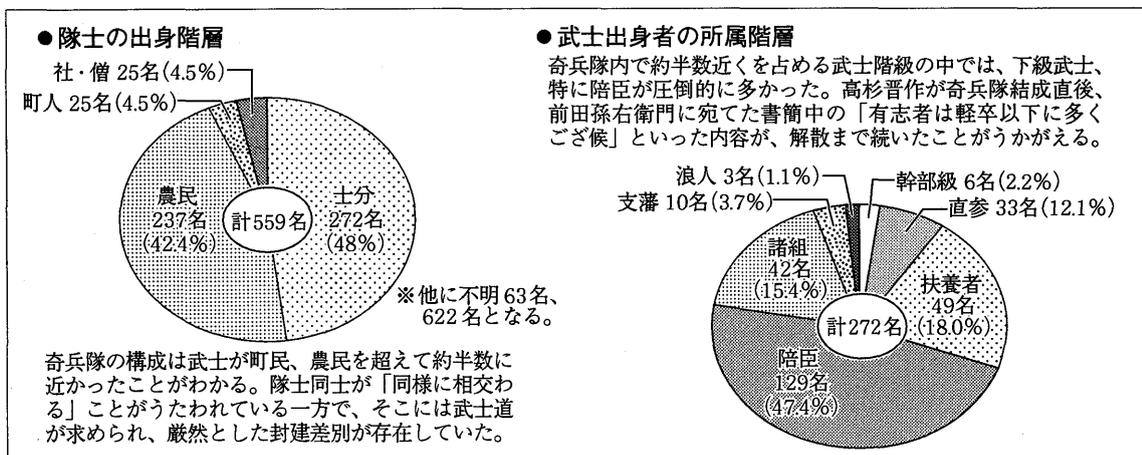
結成当初の本営は、下関の豪商白石正一郎宅に置かれた。彼は勤王商人として知られていたのである。最初の応募は5,60人だが、日増しに増大して行き、壇ノ浦に近い阿弥陀寺（今の赤間神宮）に本営を移した。下関周辺のみではなく、山陰側や山陽側からも入隊して来たのである。奇兵隊に続いて、次々に萩野隊、集義隊、義勇隊、八幡隊、御楯隊、南園隊、力士隊などの諸隊が結成されて行った。これらを総称して奇兵隊と言うこともあった。

その出身階層は2図<sup>3)</sup>のようであり、武士がほぼ半数、次いで農民であった。そこでは武士道が求められていたのである。農民層については、瀬戸内方面の出身者が多い。ここは最も商品経済が発展し、教育普及度も高かったからであるとされる。次に、武士の中の構成を見ると、下級武士、特に陪臣が多かった。そして、幹部は藩士や有能な陪臣によって占められていたのであり、封建的身分差別は維持されていたのである。「高杉晋作を除いて、そのほとんどは下級武士であった。つまり当時の知識階級としての下級武士が、農民という大衆を指導しながら革命の主力となった明治維新の構造をあらわしている<sup>4)</sup>」。

高杉晋作は奇兵隊総督に就任し、藩内でも政務役という高い地位に抜擢されたのである。

奇兵隊の編成図は3図のようであり<sup>5)</sup>、鎗隊、銃隊、砲隊、小隊から成り、西洋式の軍隊であった。形は西洋式、精神は日本の武士道とでも言うべきものである。

2図 奇兵隊隊士の出身階層と武士出身者の所属階層



このような奇兵隊の意義は何か。

- ①尊王攘夷思想、そして討幕思想の核としての働き。討幕の軍事的面での中核になったのが、この奇兵隊であった。尊王攘夷思想が受け継がれ、伝播して行ったのである。
- ②討幕エネルギーの維持。長州藩では俗論派が政権を握り、討幕派は追放され、奇兵隊も解散命令を受けるといった危機に直面した。しかし、そのような中でも討幕エネルギーが維持された背景には奇兵隊の存在は大きかったと思われる。
- ③人脈の形成。高杉晋作や明治維新で活躍する山県有朋、伊藤博文らは、この奇兵隊や諸隊と何らかのつながりのある人物であり、人脈の形成にもなっている。
- ④身分の低い人々の踏み台としての意味。山県や伊藤らは低い身分の出身であり、後の明治維新で活躍するための飛躍の場所になったのである。
- ⑤広い情報収集と伝播の働き。奇兵隊には様々な階層の人々が参加していたことから、情報が集積していたことと思われる。情報は人に付随するからである。

一種の情報センターとしての役割も果たしていたのではと思われる。

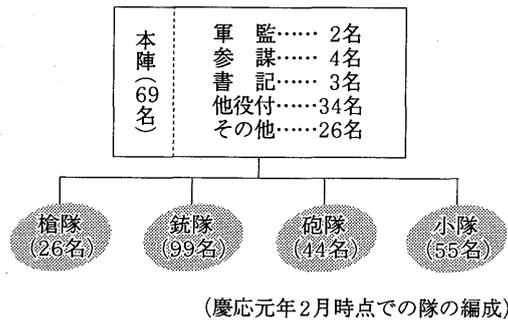
(注)

- 1) この点については次の文献がある。全日本新聞連盟編集、『維新革命史』、37-45頁。『幕末諸州最後の藩主たち(西日本編)』人文社、9頁。
- 2) 原口虎雄、『中公新書 幕末の薩摩』中央公論社、1997年。
- 3) 『歴史群像シリーズ④「高杉晋作一幕末長州と松下村塾の俊英」』学研、1996年、13頁。
- 4) 『別冊歴史読本「幕末維新動乱の群像」』新人物往来社、1978年春第6号、90頁。
- 5) 加来耕三監修、『幕末・維新の読み方』かんき出版、1997年、117頁。

### 第三節 機能と役割—むすびに代えて

種々のネットワークについて見て来た。塾、道場、商人宅、その他のものである。次に討幕の中心になった薩摩藩と長州藩について見た。特に、討幕のさきがけとなった長州藩には松下村塾や奇兵隊、白石正一郎宅などというネットワークとみなされるものがあることがわかる。これらはいずれも討幕と明治維新に大きな影響を与えているのである。ここでは、これらのネットワークの機能と役割について

3図 奇兵隊の組織図



整理してみたい。次のようなものがある。

#### ①情報交換や収集、伝播、共有の場

今では新聞、ラジオ、テレビなどという情報媒体が多いが、当時は人による情報が主なものであった。このためには人との交流が不可欠である。つまりは交流の場である。積極的に外部から情報を収集し、これを役立つ情報に変えて、藩内に流布するという努力もなされている。例えば、この例としてあげられるのは松下村塾の飛耳張目録新聞の発行である。組織論ではこのような働きをするものを境界連結者と言うが、正に松下村塾はそのような働きをしていたのである。藩外の外部情報がここから長州藩に入っていたのである。

#### ②人脈形成の場

ネットワークは人脈形成の場でもあった。ここで築かれた人脈はやがて討幕の時に役立つのである。当時は日本全体という視点は薄く、藩という限られた視点が主なものであった。それを打破したのが、これらのネットワークなのである。例えば、江戸の道場には各藩から志士たちが参集していたのであり、この人脈が薩長土肥という連携を生み出したと言いが出来る。例えば、坂本龍馬は江戸で桂小五郎らと接触があったはずであり、それが後の薩長同盟に生きるものである。

#### ③思想の普及の場所

尊王攘夷思想、そして討幕思想はこのような中で維持され、それが普及してやがて討幕につながることになる。つまりは、革新の核になるのである。クォーターマネジメント<sup>1)</sup>と言われるものがある。これは全体からのアプローチではなく、あるかたまりをとにかく変革し、それをある量(クォーター)に、つまり全体の25%程度に育て、そして全体に波及させるやり方である。ネットワークにはこのような役割もあると言える。

#### ④革新エネルギーの維持

個人個人がいくら革新エネルギーを持っていて

も、バラバラではエネルギーは維持出来ないのである。例えば、炭は一つ一つバラバラではすぐに消えてしまうのだが、まとまると長く燃え続けるのである。ネットワークはこのような革新エネルギーを維持しうるのである。つまりは、革新エネルギー保存の役割である。

#### ⑤仲間意識を生む

お互いに仲間意識を持つようになると、次第に一体感が生まれて来る。討幕という目標に向かってベクトルが合い、その目標に向かって団結して進むようになるのもこのような理由からである。

#### ⑥アイデアを生む

これはアイデア創造である。多様な背景を持つ人々が存在する異質人間の混成チームは異質情報の交配によって革新的アイデアを生み出すことが知られている。創造性を促すのである。坂本龍馬の薩長連合というアイデアも、彼の多様な人的ネットワークから生み出されたものであろう。当時、薩摩藩と長州藩は犬猿の仲にあり、この両者を結びつけるということは常識では考えられなかったのである。彼は両藩の必要とするものを考える。長州藩は武器は必要だが、幕府に睨まれている身では買えなかった。そこで、薩摩名義で購入して、長州藩に渡すのである。他方、薩摩藩は参勤交代をするにしろ距離が遠く、途中米が必要となる。そこで長州藩から薩摩藩に渡すのである。この両藩の仲介をするのが亀山社中（後の海援隊）であった。亀山社中も仲介により、得をすることになり、一挙三両得となる巧妙なアイデアであった。ネットワークがあったからこそ、アイデアも実現しうるのである。

個別のネットワークにはこのような機能があるが、各ネットワーク間には更に大きなネットワークが存在している。いわば、ネットワーク間の連携である。例えば、江戸の道場と道場とのネットワークであり、これにより、更に多様な人脈が形成されたり、情報交換がなされて行く。亀山社中を媒介して、薩摩藩と長州藩が連携していた。このような連携が強固になればなるほど、力は強くなりうる。つまりは、討幕と明治維新はこのようなネットワーク間の連携の上に成立したのである。

ところで、企業における革新という視点から見てみたい。まず、大規模な管理革新の場合、このようなネットワークが不可欠である。大規模な革新には抵抗が強く、なかなか変わらないのである。先程の

クォーターマネジメントの視点からも、この4分の1が一つの核としてのネットワークをなすのである。次に、技術革新の場合であるが、アイデア創造という点からも、このようなネットワークが必要であろう。例えば、本田技研<sup>2)</sup>である。アメリカでは「車の排気ガス規制を強化して、排気ガス中の一酸化炭素、炭化水素、窒素化合物を10分の1以下に規制する」というマスキー法が提出される。本田はこれをクリアすることに果敢に挑戦するために、AP研究室を中心にネットワークが形成されて行く。情報を集め、試行錯誤する中でアイデアが生み出されて行った。こうしてCVCCエンジンが開発され、これは画期的な成果だったのである。アメリカのビッグスリーでさえもなしえなかった快挙であった。本田の技術革新において、このようなネットワーク、つまりチーム<sup>3)</sup>というものが大きな働きをしているのである。これなしでは技術開発はなしえなかった。又、一人の本田宗一郎という天才のひらめきに頼るのではなく、衆知を結集し、システムチックに開発を進めることも可能にしたのである。この後、本田はまずプロジェクト・チームを組織し、LPL（ラージ・プロジェクト・リーダー）が総括責任者となり、そして、このLPLの下には各部門を担当するPL（プロジェクト・リーダー）を置くようになる。開発目標は開発初期から最終段階まで、段階ごとにできるだけ具体的な目標を定め、プロジェクトチームのメンバー全員でその目標を共有しながら開発を進めるのである。開発の途中でそれまでの成果を評価し合う場を設け、成功の見込みの薄いものや時間的余裕がないものを切り捨てて他の開発に転換させるなど、全体として開発が進められて行くようにするのである<sup>4)</sup>。これが本田の開発スタイルとなり、やがてシビックの開発にも生かされることとなった。ここでは「異種並行開発」も導入されている。ともかく、チーム（ネットワーク）による開発はこのようなメリットも持っている。

#### （注）

- 1) 三菱総合研究所経営計画研究室、『クォーターマネジメント』講談社、昭和61年。
- 2) 詳しくは井手耕也、『ホンダ伝』ワック株式会社発行、1999年参照。
- 3) チームについてはJ.R.ガブルレイス/E.E.ローラー三世、寺本義也監訳、『21世紀企業の組織デザイン』産業能率大学出版中のスーザン・G・コーエン、「チームワークへの新しいアプローチ」参照。
- 4) 井手耕也、前掲書、324頁。