

書評 林三雄著、『長州藩の経営管理』

(文芸社, 2001年6月刊)

平 池 久 義

はじめに

経営学徒の私が長州藩の研究を始めたのは山口県の本学(下関市立大学)に勤務するようになってからである。長州藩は討幕及び明治維新において大きな役割を果たした藩であり、経営学の革新の視点から研究してみようと思いついたのである。それまでは吉田松陰や高杉晋作、桂小五郎という維新に活躍した人達の名前は知っていても、どんな役割を果たしたのかについては詳しくは知らなかった。文献を集めている中で、当然林三雄氏の論文にも触れる機会があり、同じ経営的視点から研究されておられることにとっても興味を抱くようになり、林氏の書かれた論文は私の研究に大いに参考になったのである。しかも同じ山口県内で近くの東亜大学¹⁾に勤務しておられたことに親近感も抱くようになり、拙い私の論文も先生に謹呈するようになった。

そんな林氏から著書(林三雄、『長州藩の経営管理』, 文芸社, 2001年)をいただき、今回書評を書くことにした。本書は林氏の永年にわたる研究成果の集大成の意味を持つものと思われる。最初にこの本書の概要を述べ、その後本書の意義を指摘し、その後若干の問題(疑問)点をあげ、最後に筆者(私)の研究との違いについても述べてみたい。

I. 本書の概要

本書は8章から構成されており、その概要は次のようである。

第1章は序説であり、長州藩研究の意義として次があげられる。長州藩は関ヶ原の戦いで敗戦となり苦渋の開始をし、絶えざる経営革新をして存続し、維新の大業を達成したのであり、貴重な歴史的事例と見ることができる。ところで、ここで長州藩という場合、主に萩本藩について述べるが、時に支藩も含めて述べることもある。歴史研究の意義として

は、第一に現在に生きている歴史を認識し理解すること、第二に歴史を教訓としてこれからの対策創造に活用すること、第三に歴史の見直しである。そして、著者は「藩は一つの経営体であると見ることができる」(22頁)と言う。「歴史についての経営的観点からの研究はまだ少ないようである。近江商人についての貴重な研究があるが、その他は部分的なものしか知らない」(22頁)。次に、経営管理の概念として、次の点が述べられる。経営とは経済単位が行うものであり、特定の主体の意思に基づき、一定の目的をもって行うものであり、一定の計画に基づき、継続的に行うものであり、複数の人が集まり、組織的に行うものであり、収支が引き合うようにするものである。長州藩もこのような経営体であるということになる。そして、「経営管理は、経営の目的がより良く達成されるよう、人的物的のあらゆる経営活動について監視し、改善を図るよう処置することであり、経営の実行活動に関するものであって、経営の主要部分を占めるものと考えている」(26頁)とされる。長州藩の経営的研究をこのような経営管理の面から行うのである。そして、経営管理の基本原則として次の三つがあげられる。

- (1) 合目的性原則—経営活動は、すべて経営の目的に則し、外れないように行われなければならない。
 - ①基本経営—それ自体の生存を目的とするもので、安らかに豊かに幸せに生活できることを願う家政経営のことである。
 - ②派生経営—基本経営のために必要な仕事をすることを目的とするもので、分業により基本経営から派生したものである。これは更に営利経営(企業など)と非営利経営に分けられる。
- (2) 人間性原則—経営は良い人により構成されなければならない。次の三つは重要である。
 - ①誠実原則—真面目で誠実であること
 - ②能力原則—創意工夫し、行動する能力があること。適材適所への配置が重要である。

③情熱原則—心が燃え、やる気を出して、すべてに前向きになっていること

(3) 財務性原則—モノとカネに関する財務の状態が良くなければならない。

①収益性原則—経営活動に伴う収益と損費のバランスがとれ、適正利益が得られていること

②資金性原則—経営活動に必要な資金の状態が良く、安全性原則、流動性原則がいずれも良好でバランスが取れていること

そして、経営管理の体系として管理過程（経営計画・組織管理・予算管理）、経営機能（生産管理・営業管理・人事管理・財務管理・情報管理）、経営の基本原則（合目的性管理・人間性管理・財務性管理）を組み合わせた立体的関係が主張される。かくして、長州藩の経営管理的考察は次のようになる。

(1) 藩は一つの個別経済単位であり、経営体である。

(2) 藩は派生経営であり、特定の仕事をを行うことを目的とする事業経営体である

(3) 藩は非営利の派生経営である—「藩と企業は、基本経営に貢献すべき派生経営である点では同じであるが、収益性の指導原理を異にしている。……企業は可能な限りの収益増加を指導原理としているのに対し、藩は損益のバランスを指導原理としている」(35頁)。

第2章では長州藩の歴史の概観がなされる。関ヶ原の戦いから廃藩置県までがコンパクトにまとめられている。

第3章では長州藩の経営管理の過程について述べられる。苦渋の出発から始まり、数次の経営刷新がなされる。第1次の寛永の刷新、第2次の正保・万治の刷新、第3次の貞享の刷新、第4次の正徳・享保の刷新である。次に、経営改革として第1次の宝暦の改革（毛利重就）、第2次の天保の改革（村田清風）、第3次の安政の改革（これも3期に分けられる）があげられる。3次にわたる経営改革を経営基本原則によりまとめると、財務性では全体として改善されつつあり、人間性では伝統的経営理念があり、人材も育成され、登用もなされ、士気の振興も図られた。合目的性では藩の存続と藩民全体の安全幸福を図るために、富国強兵の目的に沿った殖産興業と兵制改革が進められた。「この経営改革により、経営の基本3原則が情勢の変化する困難な環境の中で、試行錯誤を繰り返しながら、いずれも目標に向かって満身に実践されてきたと見ることができる」

(75頁)。

第4章では経営理念が扱われる。経営管理の第一の問題として、基本原則の合目的性という点からもこの問題は重要である。長州藩経営理念の資料として、元就の教訓状、万治の制法（綱広による）、重就の3書（親諭書、告文、御議書）、御家誠（重就による）、三老上書があげられる。では、長州藩の経営理念としてどんなものがあつたのかというと、国の存続と発展、朝廷への忠節、祖先崇拜、和衷協同（団結）、革新、教育の重視、富国強兵、本音の理念（関が原の怨念をはらす）などである。では、長州藩苦渋の原因となつた関が原の戦いの事情はどのようなであつたのかというと、次のようである。毛利輝元は西軍の盟主とされたが、吉川広家が東軍に内通したために、結束は乱れていた。そして、小早川秀秋の決心は固まらず、家康に鉄砲を打ち込まれて、西軍を裏切り、東軍について勝敗は決した。この背後には徳川家康の謀略があつた。広家の工作で毛利家はやっと防長2カ国で存続を許されることとなつたのである。

第5章では組織管理が扱われる。まず組織管理の基本原則の視点が述べられる。合目的性原則、人間性原則、財務性原則からの総合的調整が必要である。そして、長州藩の組織の説明がなされる。本藩（萩藩）と支藩（長府藩、岩国藩、徳山藩、清末藩）、トップマネジメント（加判役、当役、当職）、国相府の役職、行相府の役職、江戸の役職、民政に関する役職、藩主直轄の独立職、軍政に関する職などである。そして、長州藩の組織改革として第1次改革、第2次改革があげられ、軍政の推移（例えば奇兵隊創設）が述べられ、長州藩の組織の特色としてスタッフアンドライン組織、独立部局の設置（例えば撫育方）、経営改革プロジェクトチームの設置（例えば仕組掛）、新しい軍隊の創設（奇兵隊）、適切な組織管理（弾力的運営や独創性ある組織改革）があげられる。

第6章では人事管理が扱われる。これも合目的性原則、人間性原則、財務性原則の視点から述べられる。次に、長州藩の家臣について述べられ、家臣の給与、家臣の生活と家計支援、人材活用とモラルアップ（状況に応じて優秀な人材が年齢にかかわらず抜擢された）、トップのリーダーシップ、教育（藩校、私塾など）などが述べられる。そして、「長州藩の人事管理の経過を振り返ってみる時、かなり問題となる点があつたように思う」(17頁)とされ

る。例えば、合目的性の面については、トップのリーダーシップが合目的性に反していたこともあり、人間性の面についても問題はあった。「しかし、多くの問題がありながらも、いずれも解決されて、1865年（慶応1年）以降藩論は統一され、一致団結志気も大いに盛り上がって、四境の戦に臨み、ついに維新の大業に大きな貢献をすることができた」（172頁）。

第7章は財務管理であり、その基本原則として合目的性と利益性、資金性（資金構成が健全で、回転が円滑であること）があげられる。次に、通貨と記帳について述べられる。通貨としては、幕府貨幣、藩札、私札があげられ、計算と換算、記帳について説明されている。長州藩財政支出の概要としては、藩の年間収支について事例が紹介される。次に、収入管理としては、租税、馳走米（銀）、開作（開発された新田）、産業開発、商業について述べられる。そして、支出管理としては、倹約令、根積（収支概要）、江戸区分経理、緊要緊急支出があげられる。貯蓄としては、宝蔵金、用心米があげられ、借入れとしては、藩債の推移、借入先、借入れ条件について説明される。結局、財務管理としては、試行錯誤を繰り返しながらも財務管理はその機能を果たしたのである。それは基本原則の三つ（合目的性、人間性、財務性）が守られたからである。

第8章ではリスク管理が扱われる。経営リスクの種類として、経営外リスク（自然環境リスク、社会行為リスク）と経営内リスク（人的リスク、物的リスク）があげられる。経営リスク対策として合目的性原則面（情報管理対策など）、人間性原則面（危機意識の持続、研究とマニュアルの作成、教育訓練、専門組織の設置、チェックシステム、健康予防措置）、財務管理面（予防並びに代替設備投資、リスク管理資金運用及び取引、保険、準備金など）があげられる。そして、長州藩のリスク管理として情報拠点の充実（江戸留守居役、大坂頭人、京都留守居役、長崎聞役）、軍備の充実、チェック体制、備蓄、教育、専門組織と特別会計（撫育制度）があげられる。特に注目に値するのが撫育制度であり、これについて創設の経緯、組織、業務、収支の概要と経過、撫育方とその運営の特色（例えば、撫育方の特色として藩主直轄の独立組織、特別会計があげられ、運営の特色としてトップの優れた意思決定、トップの強力なリーダーシップ、巧妙な弾力的運営があげられる）が説明されている。

II. 本書の意義

本書の意義は次の点である。

1. 長州藩の経営的視点からの研究である

これまでの長州藩の研究は歴史的視点、経済的（産業的）視点または、ある特定の分野（例えば奇兵隊）についてのものが多かった。例えば、三坂圭治氏²⁾は撫育制度を萩藩の財政的視点から扱っている。小林茂氏³⁾は前編で明治維新の成立過程（政治的変革過程）を、後編で明治維新の展開過程（社会的変革過程）を扱う。奇兵隊、地租改正、防長協同会社などが扱われる。田中彰氏⁴⁾は経済的視点から藩政改革や奇兵隊を扱っている。

これに対して、林氏の研究は長州藩の経営的視点からの研究である。藩を一つの経営体、つまり非営利の派生経営体として見て、それを経営的視点、特に経営管理的視点から研究するものである。経営管理の体系として管理過程（経営計画・組織管理・予算管理）、経営機能（生産管理・営業管理・人事管理・財務管理・情報管理）、経営の基本原則（合目的性管理・人間性管理・財務性管理）を組み合わせた立体的関係として見ている。「以上長州藩の藩政について、実践経営に役立つことを願ひながら、経営管理的考察を試みてきたが、その考察は経営の基本原則と理解している合目的性、人間性、財務性を縦軸として行ってきた」（311頁）。このような経営管理的視点からの研究の意義については、次のように述べられる。「幕末と現在とは同じような難問に直面している。外圧については、幕末は開国問題、現在は自由化、規制緩和の問題、政治情勢については、幕末は幕府弱体化と雄藩進出による混迷に対し、現在は政党分散による不安定。財政面では、いずれも困難な状態で再建苦闘中である。経営面では、幕末は各藩ともに藩政改革、現在は企業リストラ専念中といった情勢であり、格別その感を深くする。このささやかな研究は、長州藩の藩政改革を経営の観点から考察して、その実態をより明確に解明すると共に、現在の経営の在り方、経営管理実践に参考とすべきことを見出し、現在経営に苦勞されている方々のために、さらに経営学発展に少しでもお役に立ちたいというのがその願ひである」（4頁）。

このような長州藩の経営的視点からの研究はこれまでは皆無に近かっただけに、本書の意義は極めて大きいと言える。経営学の研究対象を必ずしも企業

に限定する必要はないように思うのであり、この点では筆者も同じ立場に立つのである。今後はむしろこういう非営利的経営が今までより以上に研究対象になりうると思うのである。

2. 当時の財務実態の正確な把握が試みられている

この分野の研究にとり悩ましいのはこの点である。磯貝勝太郎氏は白石一郎、『天翔ける女』、文芸春秋社、2001年の解説でこう指摘している。「時代・歴史小説の時代考証は、骨が折れる。ましてや、経済歴史小説では、背景となった時代の物価という覗き穴を通して、ひとびとの生活の実相を伝えねばならないので、読者には想像もできないような作者の苦労が要求される。白石一郎はもともと凝り性の性格だから、間尺にあわないと知りつつも、損得抜きで凝りに凝ってしまうのである」(261頁)と。当時の経済実態を円換算で把握するのはとても困難なのである。林氏も次のように指摘している。「徳川時代の通貨は、上述のとおり極めて複雑多様であり、相互の交換比率も流動的であった。幕府は希望公定相場を定め、厳守を命じてその安定に努めたが、現実には情勢の変化に応じて大きく変動した。また、幕藩体制の根底は農村であり、藩の財政収支の主体は米で、禄高も石高で定められた米遣い経済体制が基本であった。ところが商工業の発達と参勤交代制に伴う江戸生活、さらに江戸消費都市の発展により、貨幣取引が漸増してカネ遣いと米遣いの混合経済体制となってきた。したがって、長州藩の財務を全体として見るためには、米とカネの収支を総合把握する必要があるが、米の価格は時と所により変動し、金銀銭の比価も絶えず変動するので、収支の総合計を出すことは簡単ではない。……しか

し、複雑多様な財務実態について、正確でなくても何らかの方法で大勢把握する必要があり、幕府の定めた換算率、当時使われた換算率、代表的価格等を適宜使い判断する外ないであろう」(182-183頁)。こうして、1表のような換算試表が提起される(183頁)。このような換算試表に基づいて、当時の長州藩の収支表の試算が試みられている(193-202頁)。

おわりに

以上、林氏の著書の概要を記し、それから本書の意義を示した。一つは長州藩の経営的研究であるということである。これまで長州藩の研究はかなり行われて来たが、経営的視点からの研究は皆無に近かったのである。この点で本書は大きな意義を持つと言える。また、本書では当時の財務実態の把握の試みがなされていることも評価される。この分野の研究では把握しにくい所なのである。

ただ、あえて若干の問題点(と思われる点)も指摘しておきたい。一つは経営管理の体系として管理過程、経営機能、経営の基本原則の三つを組み合わせた立体的関係があげられ、この視点から長州藩の経営管理が論述されるという点である。経営機能と経営の基本原則は理解できるが、これに管理過程を組み合わせられて論述されている点がいまいちよくわからなかった。筆者の読み込みの不足のせいだとは思うが。むしろ管理過程をも経営機能に含めて経営機能と経営の基本原則の二つにした方がすっきりするような気がする。なぜなら、ファヨールは経営機能として技術活動、商業活動、財務活動、保全活動、会計活動、管理活動をあげ、管理活動(機能)とし

1表 金、銀、米換算試表

		1609(慶長14)～1699(元禄12)			1700(元禄13)～1827(文政10)		
		金	銀	米	金	銀	米
金	一両	(9万円)	50匁	2石	(5.4万円)	60匁	1.2石
	1,000両	(9,000万円)	50貫	2,000石	(5,400万円)	60貫	1,200石
	10,000両	(9億円)	500貫	20,000石	(5.4億円)	600貫	12,000石
銀	100匁	2両	(18万円)	4石	1.6両	(9万円)	2石
	1貫	20両	(180万円)	40石	16.6両	(90万円)	20石
	1,000貫	20,000両	(18億円)	40,000石	16,666両	(9億円)	20,000石
米	1石	0.5両	25匁	(4.5万円)	0.83両	50匁	(4.5万円)
	100石	50両	2.5貫	(450万円)	83両	5貫	(450万円)
	10,000石	5,000両	250貫	(4.5億円)	8,333両	500貫	(4.5億円)

て予測、組織、命令、調整、統制に分割しているからである。林氏の経営計画は予測に、組織管理は組織に、そして予算管理は統制に相当すると見ることが出来る。

次に、本書では長州藩の経営管理に重点がおかれているが、明治維新という大きな視点から見た場合の長州藩の経営管理の問題である。これは企業で言う戦略の問題になる。経営戦略は最近経営管理の分野では大きな比重を占めるようになって来ているのであり、長州藩の経営管理と言う場合、経営戦略の問題も含めて検討されるべきと思われる。長州藩をこのような経営戦略の視点から見た場合、どのようになるのだろうか。林氏は「このささやかな研究は、まだ研究の第2段階であり、次の第3段階は、残っている研究課題に取り組むと共に、さらに世界情勢のなかの日本、他藩の情勢との比較を加えて、より深く長州藩経営の実相に近づくことである」(312頁)と言われる。ここで「世界情勢のなかの日本、他藩の情勢との比較」とあるのが多分このような点にかかわるものであろう。

さて、ここで筆者の視点について若干述べてみたい。筆者も林氏と同じく長州藩を企業のような経営体としてみなして、その経営的視点から研究しようとしている。しかも、経営管理論の視点を重視する。ただ、違う点は革新(イノベーション)の視点から研究しようとするものである。同じ経営的視点からではあっても、この点では異なる。

この場合、更には次のようなアプローチがありうる。

1. 明治維新を国家的大規模革新とみなして、それとの関連で長州藩の研究をするものである。

革新はアイデアの実現であるとする、明治維新は尊王攘夷思想というアイデアの実現としてみなすことができる。このような革新は創始段階、採用段階、実施段階に分けられるプロセスとして見られるのである。創始段階では長州藩は大きな働きをしている。吉田松陰はこのような意味での思想家であり哲学者またアイデアマンであった。なぜ長州藩で尊王攘夷思想が芽生え開花して行っ

たのか。その理由としては不満足や危機感、自由な風土の存在、オープンな情報交流や情報収集があげられる。そして、採用段階で注目されるのはイノベーターの存在であり、長州藩では高杉晋作がこれに相当している。これはやがては実施段階に至るのであるが、この段階で注目されるのは薩長同盟の成立であろう。討幕でまとまったのである。これが核となって他の諸藩を取り込みつつ明治維新に向かって行くのである。

このようなアプローチにおいては、ネットワークの視点が不可欠となる。ネットワークこそがキーワードになるのである。

2. 長州藩そのものを革新の視点から研究するものである

長州藩の経営理念として林氏は「革新」をあげている。革新的なのである。この視点から長州藩を見る時に、長州藩では大規模改革として宝暦の改革、天保の改革、安政の改革が成功し、これが維新回転に大きな役割を果たしていることがわかる。この改革を見る時に、イノベーターの考察は不可欠となる。また、撫育制度もこの視点から重要である。林氏はリスク管理として研究している。革新的価値感が貫いているのである。この場合、管理革新が主に扱われる。

ささやかながら、筆者の立場について述べた。このような筆者の研究にとり、林氏の著書は極めて示唆に富むものである。

(注)

- 1) 林氏は山口銀行に長く勤務され、1989年から東亜大学非常勤講師、1990年から94年まで教授として勤務され、その後はハヤシ経営研究所長(下関市)として活躍しておられる。
- 2) 三坂圭治、『萩藩の財政と撫育制度』、マツノ書店、平成11年。
- 3) 小林茂、『長州藩明治維新史研究』、未来社、1968年。
- 4) 田中彰、『長州藩と明治維新』、吉川弘文館、1998年。