

小田原藩における二宮金次郎の藩政改革 (上)

——組織論の視点から——

平 池 久 義*

目次

はじめに

1. 背景

 1-1 幕府

 1-2 小田原藩

2. 二宮金次郎 (以上本号)

3. 仕法 (以下次号)

4. 文化変革

5. 桜町領の復興事例

6. 抵抗克服策

7. 仕法のその後

8. 経済と道徳

おわりに

はじめに

筆者はここ数年江戸時代の藩政改革を経営組織論の視点から研究している。組織変革の視点である。これまで長州藩、薩摩藩、松山藩、土佐藩などの藩政改革について調べて来た¹⁾。その過程で小田原藩における二宮金次郎による藩政改革について知ったのである。この改革は今までの藩政改革とは異なり、極めて特異な改革であることも知った。詳しくは本文で述べるのであるが、彼は一介の農民に過ぎなかったものであり、そんな彼が藩主によって武士に取り立てられて改革に乗り出したのである。これだけでも研究の価値があるのであるが、当時の武士は経済・経営に関心を持つことがなかった時に、いや経済・経営という考え方がなかった時に、このような考え方を持ち込み、しかも経済と道徳の一元論を主張したのであり、これは極めて注目すべきことなのである。近年、企業の倫理問題が声高らかに叫ばれている。不祥事を起こす企業が相次いでいるからである。現在の企業倫理を考えるためにも、彼の経済と道徳の一元論の主張は一考に値するのではないと思われる。また、彼の主張した五常講は現在の

信用組合の基になっているのであり、金融システムとしても注目に値する。かくして、「まだ二宮金次郎か」と言われそうであるが、「今だからこそ二宮金次郎である」と言いたいのである。経営学において二宮金次郎が扱われることは今まで殆どなかったように思うのであり、かくして経営学の視点から二宮金次郎を研究することは意義あるものと思われる。

さて、この二宮金次郎は時の政府によって都合のいいように取り上げられて来たといえる。つまりは、英雄にされて来たのである。経営組織論に組織文化論がある。ここでは経営理念を浸透させるために、理念を体現する英雄を作り出すという方法がとられることがある。これを時の政府がなしたのである。例えば、「軍国主義者たちが二宮尊徳の名を借りて、国民に質素儉約を強制したのは、国民の金をしぼり出して、大戦争の軍資金を増加したかったためです²⁾」と指摘されている。日露戦争後の経済立て直しのために、彼の報徳思想を活用し、勤労と質素儉約、貯蓄、滅私奉公の精神を普及させようとした。彼を期待される国民像としたのである。作られた虚像であった。教育も彼を教科書に取り上げ、虚像作りに一役買っている。明治政府は明治26年に『国民修身書』で貧困の中での独立と勤勉を教えるのに金次郎少年を登場させ、孝行や学問の模範として教えたのである。宮内省や農商務省も二宮金次郎の弟子の富田高慶が書いた二宮金次郎の伝記である『報徳記』を刊行して、政府自ら「期待される少年像」を広めている。この『報徳記』が教科書のベースとなったのである。そして、第二次世界大戦になり、彼の勤勉精神は勤労働員に大いに役立ち、彼はますます英雄として扱われるようになる。そして、大正になり、小学校校庭に彼の像が建てられ、子供たちの模範とされるようになった。報徳思想も国家主義の中に組み込まれて行く。正に、国民を戦争へ

* 下関市立大学教授

と動員するために使われたのである。そして、戦後になり、今度は逆に報徳思想は「戦争に突き進んだ国家主義の象徴」とされて批判されることになった。戦争に加担したとして批判されたのである。

さて、このような金次郎は様々な顔を持っている。例えば、農政指導者、経済学者、農業経営コンサルタント、哲学者、実業家、政治家、革命家、思想家、商人、破産管財人、再建屋、地方自治の先駆者、月賦販売の元祖³⁾などである。実に多彩である。このような金次郎を本稿では、再建屋、改革者として検討してみたいと思う。ちなみに名前⁴⁾は金次郎か金治郎かであるが、父からつけてもらった時は金治郎だったのであるが、米用の^{ます}枅を建議して採用され、褒美を貰った時の証文の宛名が「金次郎」になっていて、それ以後、公用書類には「金次郎」と書くようになったとされる。また、彼の名前であるが、服部家では「林蔵」で、士分に取り立て後は「^{まさゆき}政行」「^{はるまさ}治政」といったが、幕府登用後、57歳頃から武士としての^{いみな}諱(忌み名)を「^{たかのり}尊徳」と言うようになったとされる。「^{きんごく}尊徳先生」と呼ばれるようになったのは没後のことである。俳句の号は「^{さんせつ}山雪」である。

(注)

- 1) 例えば次のものである。「長州藩における宝暦の改革」, 下関市立大学産業文化研究所報, 第11号, 2002年3月。「長州藩における村田清風の天保の改革」, 下関市立大学産業文化研究所報, 第10号, 2000年9月。「長州藩における安政の改革」, 下関市立大学産業文化研究所報, 第13号, 2003年7月。「薩摩藩における調所広郷の天保の改革」, 下関市立大学論集, 第46巻第2号, 2002年9月。「松山藩における山田方谷の藩政改革」, 下関市立大学論集, 第48巻第1号, 2004年5月。「土佐藩における野中兼山の藩政改革」, 下関市立大学論集, 第49巻第1号, 2005年5月。
- 2) 境野勝悟, 『二宮尊徳(豊かに生きるための人生哲学)』, 致知出版社, 平成15年, 193頁。
- 3) 邱永漢, 『再建屋の元祖』, 日本経済新聞社, 昭和58年, 90頁。
- 4) 長沢源夫, 『二宮尊徳のすべて』, 新人物往来社, 1993年, 14~15頁。二宮金次郎の伝記は多数あるが、最も優れているのは門弟・富田高慶著『報徳記』であり、本書は宮内省に献上され、明治天皇の命により、明治16年に宮内省から出版された。彼の哲学を知るためには門弟・福住正兄が筆記した言行録である『二宮翁夜話』が必読とされる。最近読みやすくなり出版された(二宮尊徳口述・福住正兄筆記・渡邊毅編訳, 『現代語抄訳 二宮翁夜話』, PHP 発行, 2005年)。また金次

郎の談話を富田高慶が筆記した『報徳秘録』や門弟・斎藤高行著, 『二宮先生語録』がある。原典の第一は『二宮尊徳全集』(全36巻)である。ここには、二宮尊徳の草稿や著作、それに「日記」「書簡」「仕法書類」などの記録や門人たちの著作が収められている。また、金次郎が自己の哲学を多数の図式を使って体系的に記述したものに『三才報徳金毛録』がある。これについては山崎益吉, 「二宮尊徳の経済思想——分度と推譲」, 高崎経済大学論集, 第33巻4号, 1991年3月, 280~302頁や多田顯, 「二宮尊徳の経済道徳思想(その1)——三才報徳金毛録を中心として」, 大東文化大学経済論集, 第48巻4号, 1989年7月, 105~147頁参照。

1. 背景

当時の背景を幕府と小田原藩の両面から見ることにする。

1-1 幕府

二宮金次郎は1787年(天明7年)に生まれており、この年は11代将軍徳川家斉が将軍の地位に就いた年である。そして、金次郎は1856年(安政3年)に70歳で死去しており、当時の将軍は13代将軍徳川家定であり、家定は1858年(天明5年)に在位のまま、死去している。かくして、彼の生涯にかかわる将軍は11代徳川家斉、12代徳川家慶、13代徳川家定であり、この3人の将軍の頃の背景を簡単に述べることにする。

11代将軍徳川家斉はおおよそ50年間も長期にわたり、将軍の地位にあった。松平定信以前の田沼時代には政局は困難をきわめていた。例えば、全国的に打ちこわしが多発しており、天災地変が相ついで発生していた。こうして登場するのがかつて田沼によって東北の白河の地の一地方大名とされていた松平定信である。この人は8代将軍徳川吉宗を祖父とする血筋であった。若い家斉は定信を老中首座として政局を委ね、こうして「寛政の改革¹⁾」がなされることとなった。田沼期の政策が都市政策に重点をおいたために、地方の農村が窮乏していたことから、定信は農村の復興に力を注ぐことになる。田沼派を排除して、重農政策を重点に商業資本を抑えて財政面を緊縮し、享保の改革にならおうとした。田沼期に特権化した商人資本を抑圧して特権に規制を加え、逆に農村の土地経済の擁護をはかった。しかし、取り締まりの厳しさに、幕府内部や大奥からも

不満が吹き上がり、そこへ更に大御所事件（家斉が実父の治済を江戸城に迎えて大御所と呼び、前將軍の地位を与えたいというのに定信が反対したこと）などが起こり、定信は辞任に追い込まれる。その後も、彼の改革は受け継がれ、物価抑制、経費節約、風俗取り締まりなどの基本政策は続けられた。その頃から外国船がしばしば近海に接近し、海防問題が幕府の新たな重要課題に浮上して来た。ところが、家斉の側用人水野忠成が老中首座となり、国政の様相が一変する²⁾。寛政の改革では幕府高官への贈賄を禁止したのに、彼はそれを認め、奨励さえし、かくして幕府の綱紀は乱れ、士風はゆるみ、腐敗が横行した。將軍の奢侈や海防費のために財政は破綻に瀕するようになる。水野は苦境打開のために、頻繁に貨幣を改鋳、大量に発行して収益を図った。かくして、家斉の後期は世上が乱れ退廃したのである。こんな中、家斉が隠退する2ヶ月前には、天保の飢饉による大塩平八郎の乱が大坂に起こった。幕府組織の内部からの反乱であった。

12代將軍徳川家慶は父が隠居後も「大御所政治」をしていたために、実権を握ったのは將軍就任4年後のことである。彼は老中水野忠邦を信任し、前將軍の下で権力をふるっていた人達を一掃し、こうして「天保の改革」が開始される。水野は改革を急ぎ、目付の鳥居耀蔵らを用いて、厳しい規制を実行した。江戸市中にスパイを放ち、密告を奨励して、その取り締まりを徹底させ、禁制の奢侈品を身につけていたりすると容赦なく投獄した。華やかな風潮は近隣の農村にまで波及していたので、その引き締めのために新たに儉約令を出すほどであった。幕府の直面した難局に対して、「三方所替」（これは武蔵国川越の松平齊典を出羽庄内へ移し、庄内の酒井忠器を越後長岡へ、そして長岡の牧野忠雅を川越に転封させるものだったが、庄内藩領民の反対で中止される）や「日光社参」（これはほころびをみせ始めていた幕府權威を建て直そうとしたものであったが、いたずらに膨大な経費を投じたのみであり、幕府財政を一段と窮乏に追い込んだ）、「上知令³⁾」（これは江戸城及び大坂城の十里四方の諸大名・旗本領を、全て幕府直轄領として、その代わりに代替地を与えるというものだったが、これも猛烈な反対で廃案となる）を発案、強行実施しようとして失敗する。余りにも性急な改革だったのであり、かくして失脚する。代わりに、阿部正弘らを登用した。この頃、1853年には浦賀にペリーが来航し、黒船対

策にあたることとなった。

13代將軍徳川家定は開国、いや攘夷と百家争鳴する中に將軍に就任する。しかも、彼には子がなかったために、將軍の後継者問題が起こり、紀州家から徳川慶福を迎えようとする「南紀派」と、一橋慶喜こそ適任とする「一橋派」が鋭く対立、激しい暗闘が続けられた。家定は多病にして頼りにならなかったために、難局乗り切りのために、幕閣は米國國書を示して、広く意見を求め、これがまた幕府の權威失墜となった。この時に登場したのが大老になった井伊直弼であり（1858年）、慶喜擁立派の排除に乗り出し、安政の大獄が始まる。二宮金次郎が亡くなった（1856年）2年後のことである。

以上、金次郎の生涯にかかわる將軍ごとに当時の背景を見た。將軍の在位年数で見ると家斉が50年、家慶が16年、家定が5年であり、家斉の在位年数が長く、しかも大御所時代も入れると更に長くなる。ということは、それだけ金次郎の時代背景に大きな影響を与えたのである。さて、金次郎の生まれた年は徳川家斉が11代將軍になった年であり、そして、松平定信が老中首座となり、大儉約令が公布されて、いわゆる寛政の改革が始まった年である。田沼意次が罷免されて、田沼時代という華やかな時代が終わり、経済面を中心に幕府政治の衰退に拍車がかかって来た頃である。この頃から、飢饉や天災が打ち続き、百姓一揆も頻発するようになる。全国的に騒然とした世相になっていた。金次郎の生まれた小田原藩においてもそのような状況の中にあっただけである。彼はそのような中、貧しい家庭生活を経験しながら育って行くのである。しかし、家斉は次第に奢侈にふけるようになり、その豪華な生活のためもあって、徳川幕府の財政はますます窮迫し、それに従って各藩も財政難に苦しむようになる。小田原藩も同様で、商人などからの借入れが多額にのぼり、財政難にあえぐようになる。そこでやむなく、藩士たちの給米を減らし、かくして藩士たちは負債に苦しみ、生計に苦しむようになった。後に見るように金次郎が改革をした服部家の服部十郎兵衛について言うと、その給米は1200俵であるべきなのに、実際は403俵しか渡されていなかったのであり、服部家は窮迫の度を増していたのである。小田原藩全体にしても、また桜町領においても同様であった。正に、金次郎の改革を必要とする背景がここにあることがわかる。時代は彼のような改革者を

必要としていたのである。

1-2 小田原藩

1590年(天正18年)に関東の北条氏を破った豊臣秀吉は、家康に關八州を与え、家康家臣で家康の16功臣と言われた大久保忠世ただよを小田原城主に任命し、4万5千石の知行を与えた。出身は下野宇都宮氏の流れとされる。三河国で松平氏に仕え、徳川家には尽くした人である。忠世は秀吉に小田原城をもらってからも、家康に忠節を尽くし続けた。この忠世の弟が、あの有名な大久保彦左衛門である。

そして、忠世の子の忠隣ただちかの時に事件が起こる。それは彼が、家康の腹心であった本多正信と激突し、その謀略によって追放されたのである。事件は、忠隣が可愛がっていた大久保長安という男が、ルソンと組んで、スペイン国の軍隊を日本に導入し、日本を侵略させようとしたというものである⁴⁾。本多の証言によって忠隣は追放された。小田原藩主ということであると、この忠隣が初代ということになり、この後、幕閣譜代大名が小田原に配置される。

忠隣改易後、家康・秀忠の命令で、小田原藩は幕府領に組み込まれて城番・城代が置かれる。1619年(元和5年)に上総国から阿部正次が5万石で入封するが、5年で武蔵国に転封し、再び幕府領となる。「秀忠の健康悪化および忠長の乱心などを契機として、家光政権は將軍専制色を強めるとともに「関東御要害構想」に着手することになる。これは関東の主要城へ幕閣譜代大名を再配置し、関所周辺と利根川の要害化によって江戸を守衛する構想で、その一環として「出頭人しゅつとうにん」の若き老中稲葉正勝が寛永9年(1632)小田原に入封する。家光の乳母春日局かすがのの実子正勝は、4万5千石の大加増により8万5千石を拝領し、箱根など、5関所の管轄を任された⁵⁾。後を継いだ正則まさのりは小田原城の修復をなし、老中となって長崎貿易や河村瑞賢かわむらざいけんを登用して流通機構改革をした。京都所司代をつとめた正通まさみちは、綱吉政権下で出世競争に敗れて越後国に転封となる。

1686年(貞享3年)に下総国佐倉から10万3千29石で入封した老中大久保忠朝ただともは忠隣の孫にあたり、71年ぶりの旧領復帰であった。この頃の藩の重役には城代、大年寄、大名分、家老などの職があり、城代は杉浦氏が勤め、大年寄りは欠員であった。そして、家老として大久保弥平治1千石、近藤庄右衛門8百石、服部十郎兵衛千2百石、大久保又右衛門1千石の4人が勤めていた。「したがって、

二宮金次郎が今再興している服部家は、名門中の名門であって、大久保家とのかかわりは深い。十郎兵衛という名は、世襲の名であって、この名を名乗る限り、服部家はなかば恒久的に家老のポストを保証されていたのである⁶⁾」。

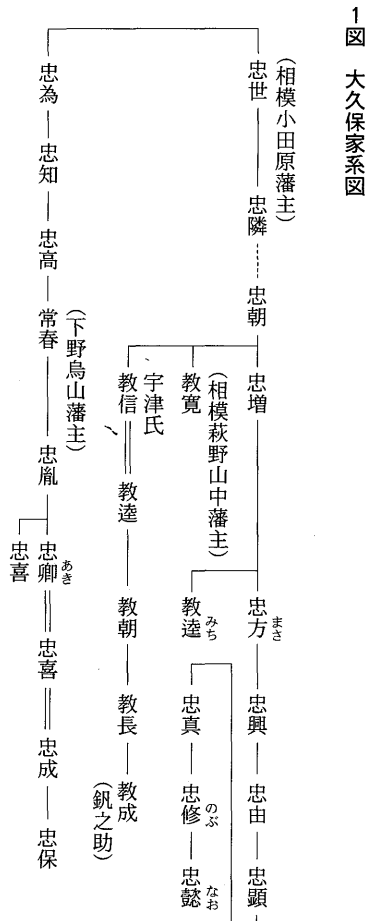
そして、大久保忠真ただまねは忠世から9代目の忠顕ただあきの嫡子ちやくしで、10代目の小田原藩主になる。24歳の時に既に寺社奉行、31歳で大坂城代、36歳で京都所司代という職を次々と歴任し、38歳で老中に昇格し、この後老中首座となる。今の総理大臣である。忠真時代には、領内の農業生産力も増し、一方異国船渡来の増加に従い、1817年の初出兵後、小田原藩はたびたび浦賀・下田への海防派兵を余儀なくされる。この忠真は文の道に通じただけでなく、武の道にも詳しく、文武両道に優れていたものであり、しかも、人望もあり、尊敬されていた。老中になるとすぐに、彼は「人材登用の道」を開いた。実力ある若手の抜擢人事を行ったのである。この忠真が目指し小田原藩の改革のために登用しようとしたのが二宮金次郎である。しかし、藩の改革のために金次郎を登用することには多くの藩士の抵抗があった。当時の身分制社会では当然のことであった。忠真は金次郎に「今の藩政で、気にかかることがあったら遠慮なく意見を言ってほしい」と言うと、金次郎は即座に「農民が年貢を納めるのに使われているます枘まがまちまちでございます⁷⁾」と言って、農民に有利になるような枘を作って、この採用と統一を進言し、これが採用される。忠真は、自分の領地で財政難で潰れかかっている下野国桜町の復興を金次郎に頼んだ。分家の桜町領の復興の実績があげれば、小田原藩の改革を彼に任せても藩士たちは反対しないだろうと思ったのである。「桜町領の復興計画は、当然小田原藩の改革の一部を占めるものであった⁸⁾」。この忠真は1837年(天保8年)に57歳の若さで死去する。

さて、小田原藩は当時復興が必要なほどの厳しい財政難に陥っていたのであるが、その原因について見たい。次のようなものがあげられる。

- 元禄16年の大地震での小田原城の崩壊や領内の家屋の倒壊などで幕府から1万5000両借り受けていた
- 宝永4年(1707年)の富士山の大噴火で、領内の大半が砂礫されきに埋もれた
- 大久保家は箱根以下6ヶ所の関所の警備を命じられたり、海防体制を立てることを指示されたり

の経済的な負担があった

- d. 藩主の忠朝やその後の忠増^{ただます}、そして忠真が相次いで老中になり、このための出費がかさんだ
 - e. 大久保家の分家（例えば、桜町領の宇津家）への援助をしていた。
 - f. 厳しい年貢の取り立てのために農民は耕作放棄をしたり、夜逃げをしたりしていた
- かくして、藩は鴻池をはじめとする京坂の商人40人から借金をして財政を補う有様であった。更には、藩士たちの給米を減らしたのである。
- 大久保家の系図は1図のようである⁹⁾。



以上、小田原藩の歴史や当時の背景を見て来た。幕府の奢侈や綱紀の乱れの風土は蔓延し、小田原藩においても出費がかさみ、財政難に苦しむようになる。そのような財政建て直しのために藩主忠真によって登用されたのが二宮金次郎であった。小田原藩の改革を農民である彼に任せるには藩士たちの抵抗が強く、かくして分家の改革を任せたのである。

(注)

1) 北島正元, 『徳川将軍列伝』, 秋田書店, 平成 10 年, 306~308 頁。

- 2) 『別冊歴史読本 第 33 号 徳川将軍 15 代列伝』, 新人物往来社, 1997 年, 92~93 頁。
- 3) 北島正元, 前掲書, 347~348 頁。
- 4) 童門冬二, 『小説 二宮金次郎 (上)』, 学陽書房, 2000 年, 264~265 頁。
- 5) 三戸岡道夫, 『二宮金次郎の一生』, 栄光出版社, 平成 16 年, 112 頁。
- 6) 童門冬二, 前掲書, 265 頁。
- 7) 同上書, 270 頁。
- 8) 児玉幸多責任編集, 『日本の名著 26 二宮尊徳』, 中央公論社, 昭和 45 年, 18 頁。
- 9) 同上書, 71 頁。

2. 二宮金次郎¹⁾ (1787~1856 年)

ここでは改革者（イノベーター）たる金次郎の生涯を概観し、彼の改革者として必要な資質とパワーについても見ることにしたい。

1) 生涯

小田原藩の改革の中心になったのが二宮金次郎であり、その金次郎の生涯を次の 3 期に分けてみたい²⁾。彼は天明の時に生まれ、安政の時に亡くなっている。明治維新に先立つこと 12 年である。70 年の生涯であり、この天明から安政にかけては、日本の激動期にあっている。松平定信の寛政の改革（デフレ政策）があり、またロシアなどの列強が日本近海にやって来ていた。この後、「化政時代」と言われる、あの將軍家斉の華美な芸術文化が花開いた時代となる。しかし、この後、天保の不景気な時代を迎え、この時になされるのが水野忠邦による「天保の改革」である。「当時、急速な商品貨幣経済の発達によって、自給自足の農本主義を根幹とする土地経済の制度が崩壊し始めていた。そして、その当然の帰着として幕藩体制そのものが衰退に向かっていた³⁾」。

第一期 誕生から自作農⁴⁾に復興するまでの 32 年間

金次郎の祖父銀右衛門は二宮家から分家し、本家は名主に次ぐ名家であった。金次郎は 1787 年（天明 7 年）に、今の小田原市栢山に父利右衛門、母よしの長男として生まれた。父は村人に施しを続けて、「栢山の善人」と呼ばれ、学問好きな人であった。かくして、田畑を次々に失っていった。この頃、浅間山の大噴火があり、飢饉が続いていた。多くの餓死者が出たのである。当時、二宮家は 10 数

町歩（1町歩＝1ヘクタール）の田畑を持つ裕福な農家だった。しかし、酒匂川の大洪水で田畑が流失して大被害を受けた。この後、父は病気がちになり、残った僅かの土地を質に入れて何とか暮らした。貧しかったのである。彼が14歳の時に父が48歳で死去する。そこで、14歳の金次郎が、母と2人の弟を抱えて一家を支える働き手となった。赤貧洗うがごとき生活であった。しかし、父の死のその2年後には母も36歳で死去する。彼と弟の常五郎（13歳）、富次郎（4歳）が残った。残された子供たちは離散し、金次郎は伯父の万兵衛宅に、2人の弟は母の実家に引き取られる。金次郎は家の再興という使命感に燃え、農作業に精を出す一方、学問をも志した。勉学のための時間を持つことができないので、彼は働きながら勉強したのである。この象徴が薪を背負って本を読む少年金次郎の姿である。万兵衛宅の金次郎は昼間働き、夜に勉強しようとするも、伯父は学問は不必要という考えで勉強を禁止する。しかし、金次郎は伯父に隠れて勉強し、と同時に菜種栽培や捨苗栽培をした。この時に体得するのが、「小を積んで大をなす」という積小為大の信念である。一獲千金とはほど遠いものであった。

18歳になった彼は伯父の家を出て、名主の岡部伊助の家に奉公し、農耕の余暇に習字や読書に励んだ。岡部家は学問好きで、金次郎と一緒に勉強したのである。一方、奉公して得た給金をたくわえ、3年後（20歳）には父が質流れとして手放した田畑9畝10歩を買い戻し、初めて自力で田畑を所有した。こうして23歳で田2反9畝を所有し、24歳で田畑1町4反5畝25歩を所有するようになり、31歳の時には、更に3反歩ほど買い、この後更に1反5畝の田を買い、堂々たる自作農となり、二宮家を再興した。しかし、彼は田畑は小作に出し、自らは小田原城下に通って、農作物などを売り歩き、また奉公人となって、専ら金銭をかせぐことに精を出した。「当時の制度では、こうして得た金銭は貢租の対象とはならない。ましてや、そうした金銭を仲間同士の小口金融に回して利子を生んでも、それは決して表向きの話にはならない。金次郎は、こうした制度の盲点を巧みに突いたといえる⁶⁾」。

尚、1812年（文化9年）26歳の時には小田原藩の筆頭家老服部十郎兵衛の家に中間として入り、3年後にいったん家に帰ったものの、1818年（文政元年）には、窮迫状態にあった服部家の家政建て直しを依頼され、再三辞退するも断り切れず、つい

に引き受け、5年かかって再興させている。彼は5年間を目標として、その間は全権を委譲し、主人といえども一切口出ししないこと、また食は飯汁に限り、衣は綿衣に限るなどと家の者全員に誓わせた。その上で、食糧、衣類から神棚にあげる灯明に至るまで、日常生活に厳しい規範を設けて儉約を徹底した。この財政再建を図る過程で、彼は「分度」や「推譲」など仕法の根本たる思想を確立していった。分度とは、収入に比例して支出を図ることであり、推譲とは、分度を守ることによって生じた余剰を将来や他人に譲ることである。これは同時に蓄積にもなる。これが服部家再興仕法である。ある日、武士の家に飯炊き奉公をしている娘が「お金を貸してほしい」と言って来た。金次郎はたきぎなどの儉約や天地自然の恵みへの感謝を教えた。この考えは仁・義・礼・智・信という五常^{こじょう}といて、「五常講」という組合（今の信用組合や信用金庫）、つまりは、相互扶助制度になって今に伝えられている。五常とは人の守るべき5つの徳のことである。困っている人を助けるのが仁の心、その心に報いるのが義の心、そして助けてもらったお礼に何かを添えるのが礼の心、そのために何をしなければならぬかを考えるのが智の心、これらの行いは互いに信の心で結ばれているとする⁶⁾。お金の貸し借りは経済的なものだが、その前には道徳的な行いがあると言うのである。1820年には、彼の説得で服部家は藩主から千両を借り受け、この千両の中から459両ほどを服部家の分とし、うち310両で借金を返済し、残りの100両ほどを農民に貸し付けた。一方、残りの500両の中の300両を藩士向けの五常講とし、それは無利息で貸し付ける代わりに、違約した際には連帯責任で弁償させるという運用方法を採用した。その頃、藩主の大久保忠真は幕府の閣老として全国の政治を取り扱っていた。この忠真は領内を巡視して、栢山村にも来て、村の模範青年を表彰し、この時に金次郎も表彰されている。

第二期 金次郎が小田原藩中、宇津家の領地4千石の復興を頼まれた時から、1842年（天保13年）に幕臣になるまでの22年間

この頃、分家の下野国桜町の宇津飢之助及びその領地4千石が窮乏の中にあり、その再興に困っていた小田原藩主大久保忠真は二宮ならば復興させてくれると信じ、彼に依頼する。3年間断り続けた彼を説得して引き受けさせた。金次郎が36歳の時であった。この時に、金次郎は苦心して再建した二宮

家の土地や家財などの資産を処分し、これを桜町の復興に提供し、妻子と共に桜町に移住している。この仕方は10年計画だったが、周囲の大反対と妨害で成果はあがらず、途方に暮れて、成田山不動尊に断食水ごりの苦行をし、事業の成功を祈願した⁷⁾。これによって「成田開眼」の境地に達し、桜町に戻る。この後住民たちも彼の熱意に打たれて協力に転じ、残りの3年で10年の仕方を完成したのである。この時の仕法では報徳金の運用を加えている。商品経済の浸透していく時代において、農民の生活と意識改革のためには、金銭感覚の普及が不可欠であり、つまりは、金銭の活用を教えたかったのである。農民が変化する環境に対応し、その中で生き抜くために必要と判断したのである。そこで発案されたのが報徳金という貸付制度である。例えば、10両の借金をしたら、まず1年に2両ずつ5年で元金を償還し、その後、更に2年間、2両ずつを払い込む。この後払いの利息を冥加金という。

自家の再興、服部家の再興をなし、続いて桜町の再興に成功し、内外に「再建の神様」として知られるようになる。すると、その噂を聞いて彼の教えを受けようとする人が次々に出て来た。その中に常陸^{ひたちのくに}の青木村の名主がいて、金次郎に再興を依頼し、この青木村も復興に成功する。この後、天保の大飢饉が来て全国に多くの餓死者が出るも、桜町では金次郎がそれを予知し、ひえを作っていたので、餓死者はいなかった。この頃、彼を取り立てた藩主の忠真は死去した。桜町の復興が成功し、しっかり根付いた15年目のことである。その後も、彼の仕方を求めて来る者は多く、茂木藩、下館藩、相馬藩などの再興に取り組んだのである。

第三期 1842年、彼が56歳の時に幕府直属の御普請役格に任命されて幕臣になり、御切米20俵2人扶持を下賜された時から、70歳で死去するまでの15年間

彼の評判は幕府にも届き、彼は「御勘定所附御料所陣屋手附」という役目で迎えられた。老中水野忠邦は、最初利根川治水を彼に依頼する。金次郎は綿密な調査を基に14万両の費用と20年の年月をかける計画を提出するも、功を急ぐ水野は採用しなかった。代わりに、水野は日光御神領の荒れ地を再興させるための仕法書を出すように命じ、金次郎は84冊の復興仕法書を書いた。そして、復興にとりかかった。しかし、彼は病気にかかり、彼の仕事の完成を見ることなく、70年の生涯を閉じたのであ

る。弟子たちの願いで、報徳二宮神社が建てられた。

彼の意志を受け継いだのが長男の弥太郎（尊行）であり、1871年（明治4年）に51歳で亡くなるまで、日光御神領の復興を続けた。明治維新は大きな歴史の転換となったが、彼の仕方を求める人達は多く、多くの弟子たちによってその仕方は広く伝えられて行った。

2) 資質

ここでは彼のイノベーターとしての資質についてみてみたい。

(1) 努力を惜しまないこと

彼は子供の頃から生活のために働き、人の休んでいる時でも、彼だけは縄をない、草履を作って巻くことを知らなかったという。伯父万兵衛に爪をともしような儉約を強いられ、その中で僅かな暇を見つけては本を読んだ。彼のあだ名は「グルリ一遍」であり、これらは彼の努力を示している。「グルリ一遍」とは、米をつく時に、臼のまわりを一度回るとに、本を読み、臼のまわりを回りながらそれを頭の中で咀嚼^{そしやく}することである。働きながらの努力が彼を成功に導いた。また、「積小為大」もこの努力の尊さを教えている。

(2) 忍耐と諦めないこと

諦めない、へこたれないことは大切である。改革には反対者が必ず存在するのであり、そのような反対に屈しないことが必要である。彼は桜町の復興の時に、一時そこを逃げ出して放浪し、成田山に来た。そこに不動尊があり、それを見ていて悟るのである。不動尊の後ろには炎が燃えており、不動尊はそれをじっと歯を食いしばって我慢していた。不動尊とは、不動を尊べということであり、どんなことがあっても動くなということを悟るのである。苦しみの中にも耐えて動かないでいることを悟ったのである。「不動明王は、決して炎のように熱い苦しみや悩みから逃げない。逃げずに、じっと耐え、解決策を模索している。つまり、動かないのだ。動かないことの尊さが、不動明王なのだ。俺も、お不動様の真似をしよう⁸⁾」。このためには信念が必要である。分度や推譲によって改革が成功するという強い信念があった。金次郎は「いくら太陽が輝いて草木を育てようとしても、草木の方に芽を出そうとする信念、育とうとする気力がなければ無意味だ⁹⁾」と言う。つまり、必ず成功する、絶対に実現可能であ

るといふ信念を持たなければ何事もなしえないと農民たちに諭している。このためには「開びゃく」、つまり「モノやヒトの中に潜む徳を掘り起こす」とこと（人の場合には心田開発）によって成功するといふ信念があった。

(3) 実行力

彼は服部家の再興においては、そこに住み込みで仕法を行った。またその後の桜町の仕法においては、小田原の自分の田畑や家財を全部処分して、その金を仕法に注いだ。故郷を捨てるという思い切った決断をしている。背水の陣で臨んだのである。ここには彼の実行力を見ることができる。

(4) ハングリー精神

子供の頃の一家を支えるための働きの中にこの精神を見ることができる。彼の家は極めて貧しかった。これがバネとなるのである。彼が16歳の頃の出来事として、こんなことがあった。年始には村に太神楽が来ていた。この一行に祝儀を包むのがしきたりだったが、そんな金どころか、生活のためのお金もなかったのであり、太神楽一行が彼の家に来た時に居留守を使ったのである。この後、彼の一家に周囲の軽蔑の目が向けられることとなった。この時に味わった屈辱感^{くじく}は彼の心に残ったのである。

3) パワー

改革のためにはパワーが必要となるのであり、ここでは彼のその点についてみたい。

(1) 情報

彼は仕法の前には、必ず念入りの調査をしている。毎朝一番鶏や二番鶏が鳴く前に起き、すぐに手水を使い、汲み置きの水を浴び、まだ暗いうちに冷や飯を食べ、すぐにワラジで村内を巡った。一回りして戻る頃には、既に陣屋では仕事が始まっていて、彼はこれに参加したり、あるいは現場に出かけて行って、工事の監督をしたり、仕法の指導をした。つまりは、村々の巡回であり、廻村^{かいそん}という。一軒一軒を訪ねて歩き回り、実情をつかむのである。また、年貢帳を昔にさかのぼって調べ、過去の実績から計算して、今後の年貢のあり方を割り出した。このようにしたのは、再建策は単に頭の中で考えたものでは駄目で、実際の現地調査の上に立った現実的なものでなくては成功しないという現場主義があった。「以後、金次郎は幕末に至るまで、多くの財政再建策を行うのであるが、その成功の秘訣はこの綿密な事前調査にあった¹⁰⁾」。そして、日光仕法

では彼と門人たちは他藩の人々と緊密な連絡をとり、政策・情報グループを形成している¹¹⁾。彼は情報獲得に力を尽くし、「調査魔」と呼ばれた。

(2) 支持

何といっても藩主大久保忠真の信頼が大きい。藩主に直接任命され、桜町の復興に従事した。しかも、全権委任されたのである。かくして、この忠真が死去した時には彼の仕法が中止されたのうなづける。「小田原藩が、いま仕法を中止して、あまつさえ領民の金次郎と往来することを禁じたのである。金次郎は、このとき以後、墓参にさえも郷里へ足をふみ入れることが許されなかった¹²⁾」。いかに藩主の後ろ盾が大きかったかがわかる。また、貧しい農民たちのために家の修繕をしてやったり、炭小屋を新しく作ってやったりしたが、これは農民の支持獲得にもなり¹³⁾、農民が彼の味方になった。また、徹底的な調査は武士たちの信頼も得たのであり、ここには武士の支持獲得がある。

(3) 資源

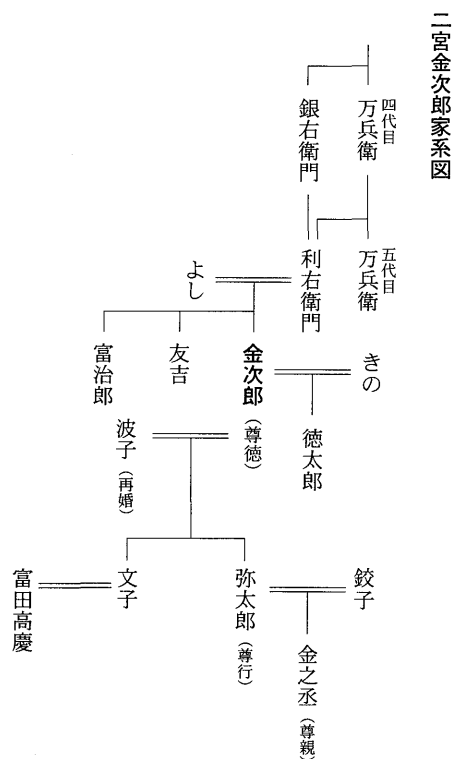
このためにはそのポストを得ることが必要となる。「次は位の問題である。如何に高邁な理想を抱き、優秀な計画を持って居ても、それを実施する地位に居なければ、机上の空論に終る。従って事をなすためには、自己の地位が問題になる。自己の地位でなし得ないことを考えても、無意味に終ることが多い。——結局、君侯の地位に居なければ、君侯の仕事は出来ず、家老の地位に居なければ、家老の仕事は出来ない。これが二宮先生の「位」の認識である¹⁴⁾」。彼は名主役格として、藩主の依頼を受けた役人の二宮金次郎として正式に桜町陣屋に乗り込んだ。そして、後に幕府の改革に登用された時には、御普請役格という待遇を得た。幕府の役人になったのである。しかし、いずれも高いポストではなく、彼の改革には限度があることがこれからもわかる。大きな改革にはそれなりに高いポストが必要となるのである。

以上、最初に彼の生涯を概観し、次に改革者としての彼の資質について見た。努力を惜しまなかったこと、信念を持って諦めなかったこと、実行力、そしてハングリー精神について見た。これらはイノベーター人材に必要な資質なのである。次に、改革のためにはパワーが要求される。彼はそのパワーを得る努力をしている。例えば、情報獲得である。綿密な調査や廻村によって、また過去の帳簿を徹底的

に調査して情報を得た。支持の点では、何よりも藩主が全権委任したという支持が大きい。彼はまた農民や武士の支持を得る努力もしている。そして、資源の点では、そのポストを与えられている。しかし、それほど高いポストではなかったことが彼の改革の限界を示すこととなる。藩主大久保忠真は小田原藩の改革を念頭に置き、彼に分家の桜町領の改革を託したのであるが、藩主が願っていた小田原藩全体の改革は金次郎によってはなされることはなかったのである。むしろ、藩主の死後、彼は小田原藩からは拒否されている。藩主の存在や支持なくして改革は不可能なのである。

(注)

- 1) 二宮という苗字は藩主の大久保忠真から与えられた(邱永漢, 前掲書, 96頁)。彼の系図は次のようである(下田隆, 『二宮金次郎秘話』, 草輝出版, 2000年)。



- 2) 例えば, 榛村純一編著, 『よみがえる二宮金次郎』, 清文社, 1998年, 9頁。
- 3) 井門寛, 『江戸の財政再建』, 中央公論新社, 2000年, 221頁。
- 4) 本農とは自分で田を耕す農家のことで, これは僅かで殆どは小作人で, 武家や神社, 寺院の領地を耕していて, これを水飲み百姓という。農民の大半は自分の土地を持たなかった(境野勝悟, 前掲書, 59~60頁)。
- 5) 邱永漢, 前掲書, 44頁。
- 6) 「仁」とは人に恵みを与えることであり, お金を貸すことであり, 「義」とは義理を立てることであり, お金を返すことである。「礼」というのは感謝することであり, 返済のために工夫することが「智」であり, お互いに約束を守ることが「信」である(同上書, 64頁)。
- 7) 彼はこの時に全ての人が仏の性質を持っていること(つまり, 徳があること)を悟った。これによって全ての人が持っている長所を探して愛用しようとする慈悲の心となった。これが全てのもののよい面を見つけて伸ばして行こうとする報徳の基本的態度である(松山市造, 『二宮金次郎』, ポプラ社, 2002年, 163頁)。
- 8) 童門冬二, 『小説二宮金次郎(下)』, 学陽書房, 2000年, 96頁。
- 9) 三戸岡道夫, 『二宮金次郎と13人の世界人』, 栄光出版社, 平成16年, 96頁。
- 10) 三戸岡道夫, 『二宮金次郎の一生』, 104頁。
- 11) 児玉幸多責任編集, 前掲書, 35頁。
- 12) 奈良本辰也, 『二宮尊徳』, 岩波書店, 109頁。
- 13) 同上書, 74頁。
- 14) 宮西一積, 『報徳仕法史』, 一円融合会発行, 昭和55年, 209頁。