

小田原藩における二宮金次郎の藩政改革 (中)

——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 (以上第 49 巻第 3 号)

3. 仕法

4. 文化変革

5. 桜町領の復興事例 (以上本号)

6. 抵抗克服策 (以下次号)

7. 仕法のその後

8. 経済と道徳

おわりに

3. 仕法¹⁾

仕法とは二宮哲学の実践であり、また再建策、改革のことである (経営計画と実践)。「仕法」という言葉は、尊徳流の、その教えにもとづいた独自の事業のやり方をいう。だから、負債整理もあれば、一村の復興もあり、一藩全体にわたる経済の立て直しもあった。「趣法」とも「仕方」とも言うことがある²⁾。そして、このような仕法の目的とするところは人民の救いであった。つまり、そこには「愛」という精神が見られる。この点は「推譲」の主張の中に見ることができる。つまりは、経済の面のみではなく、道徳の面も強調されている。「経済と道徳の一元」の主張なのである。ここに報徳思想がある。

このような仕法について、その根底の思想から見ることにしたい。

1) 天道と人道

これについてはこのように述べられる。「天道は自然である。人道は天道に従うけれども、また人為である。人道を尽くして天道に任すべきである。人

為をゆるがせにして天道を恨んではならない。庭前の落葉は天道である。無心に日夜積もる。これを払わないのは人道ではない。払えばまた落ちる。それに心を煩わし心を勞し、一葉が落ちれば、箒を取って立つなどは、塵芥^{ちりあくた}のために使い立てられるというもので、愚かなことだ。木の葉の落ちるのは天道である。人道をもって毎朝一度は払うがよい。しかしまた落ちて捨て置いて、無心の落葉に使い立てられてはいけない。また人道をゆるがせにして、積もり放題にしてはならない。これが人道である³⁾。彼はまた言う。「人道はたとえば水車のようなものである。その形の半分は水流に従い、半分は水流に逆らって輪が廻る。全体が水中に入れば廻らないで流される。また水を離れば廻るはずがない。——それゆえ人道は中庸を尊ぶのである。水車の中庸は、ほどよく水中に入って、半分は水に従い、半分は水流に逆らって、運転がとどこおらないことである。人の道もそのように天理に従って種を蒔き、天理に逆らって草を取り、欲に従って家業を励み、欲を制して義務を思うべきである⁴⁾。水車のたとえでは、川の流れは自然であり、天道である。水車は作為であり、人道である。人間は川の流れの勢いを利用する時に水車を使う。水車の下は水の流れの方向に動くが、水を離れて上向きになると、水の流れとは反対方向に向く。半分は自然に従い、半分は逆らう。そして、こう言う。「人道は人がつくったものである。だから自然に行われる天理とは別である。天理とは春には生じ秋には枯れ、火は乾いたものに燃えつき、水は低い所に流れる。昼夜働いて永遠に変わらないものである。人道は日々夜々人力を尽し、保護して成り立つ。それゆえ天道の自然に任せれば、たちまち^{すた}靡れて行われなくなる。だから人道は、情欲のままにするとき成り立たないものだ。——そこで人道は、欲を押え、情を制し、勤め勤めて成るものだ。うまい食事、美しい着物が欲し

いのは天性の自然だ。これを押え、それを忍んで家産の分内にしたがわせる。身体の安逸・奢侈を願うのもまた同じことだ。好きな酒をひかえ、安逸を戒め、欲しい美食・美服を押え、分限の内からさらに節約し、余裕を生じ、それを他人に譲り、将来に譲るべきだ。これを人道というのである」⁵⁾。かくして、人は自然のままに生きるのではなく、欲を制して勤労に励み、譲るべきである。自然（天道）の中に人道、つまり経済活動を見い出すべきとするのである。ここから後に述べる分度や勤労、推譲が主張されることとなる。天道の中に人道を見い出すことによって、推譲という形を通して果たすべき道を説いたのである。

次に、「一円融合」について見ることにする。金次郎は宇宙の生成発展を太極と呼ばれるものから始める。宇宙はただ一つのものから分化して行ったとする。進化論的思考方法である。そして、その説明を一つの「円」から始める。この「円」の説明は彼の思想理解の一つのキーワードになっている。彼は言う。「陰陽が行き来して、身体が生じれば精神が生じ、精神があれば身体が生じる。そして身体があれば必ず生死があり、一つの生があれば一つの死があり、一つの死があれば一つの生があることになる。十の死があれば十の生があり、こうして陰陽・生死は無窮に増減することなく、天地が開かれてより永遠の彼方にまで至る」⁶⁾。ここでは矛盾したものがお互いに対立し、双方を生かし合っている。「対立物の統一、あるいは一つのもの全く性質の異ったものへの転化、というような弁証法が生まれている」⁷⁾。「このいろいろな要素が働くのを「一円融合」といいます。一つの円という枠組みの中で協同で働くことです。二宮尊徳は円の枠組で事物を把握します。これを「円相原理」といいます」⁸⁾。金次郎においては、意見の対立する人達も一つの円の中にあり、お互いに生かし合い、皆が協力し合うことによってより良きものが生まれ、復興につながることを意図したものである。対立闘争ではなく、融合の重要性を強調したのである。再建においては、このような協力が不可欠なのである。

2) 分度⁹⁾

これについては次のようである。「翁はこう言われた。およそ事を成就しようと欲するなら、始めに終りまでの計画を細かく立てるべきだ。例えば木を

伐るのに、まだ伐る前に、木の倒れる所を細かにきめておかなければ、倒れようとするときになって、どうにもすることができない。私が印旛沼を見分したときにも、仕上げ見分（事業完成後の検査）をも一度にしようと言って、どんな異変にも失敗のない方法を工夫した。相馬の殿様から興国の法を依頼されたときにも、着手前に、180年間の収納を調べて、分度の基礎を立てた。これは、荒地の開拓ができ上がったときの用心である。私の方法は、分度を定めるのを根本とする。この分度をしっかり立てて、これを厳重に守れば、荒地がどれほどあろうと、借財がいくらあろうと、恐れることもなく、憂えることもない。私の富国・安民の方法は、分度を定めるといふ一点にあるからだ。いったい、皇国は皇国だけに限られている。この外へ広くすることは決してできない。だから、十石は十石、百石は百石、その分を守るほかに道はない。百石を二百石に、千石を二千石に増すことは、一家では相談できようが、一村が一同にすることは決してできないことだ。これは容易なようではなはだ難事だ。それゆえ分度を守ることを私の道の第一のこととするのだ。よくこの道理を明らかにして分を守れば、まことに気楽で、杉の実を取り、苗を仕立て、山に植えて、その成木を待つて楽しむことができる。分度を守らなければ、先祖から譲られた大木の林を、一時に伐り払っても間に合わないようになって行くのは目に見えている。分度を越える過ちは恐れるべきものだ。財産のある者は、1年の衣食がこれで足りるところを決めて分度とし、多少にかかわらず分度外を世のために譲って何年も積んでいくなれば、その功績は量り知れない。釈迦は世を救うために、国家をも妻子をも捨てたのだ。世を救う志があれば、どうしてわが分度外を譲ることができなからうか」¹⁰⁾。また、「天下のことはさしおいて、銘々が自分の家の権量を謹み、法度を定めることが肝要だ。これが道徳経済のもとである。家々の権量とは、農家ならば家株田畑、何町何反歩、この作徳何十円と調べて分限を定め、商家ならば前年の売徳金を調べて本年の分限の予算を立てる。これが自分の家の権量、おのが家の法度である。これを定めて、これを慎んで越えないのが家をととのえるもとだ。家に権量なく法度なくて、どうして永続できようか」¹¹⁾。

ここからわかることは分度とは山の植木を計画的に伐採して行くように、分をわきまえて自己の欲を制することであり、度（節制しないこと）を立てずに分を超えて活動しないことといえる。ここには努力が必要となり、人道がある。つまり、収入に応じて支出に一定の限度を設け、その範囲内で生活することである。長期計画であり、予算である。「入るを量^{はか}って出^いざるを制する」ことである。自己の力に応じた生活することであり、身分相応に生活することである。このような分度が推譲の前提となる。分度を守ることによって、推譲が可能とってくる。分度を越えた収入は推譲となり、貯蓄にもなる。

このような分度を藩が守ることにより、年貢の減免が可能となり、農民は助かる事になる。このことは農民の勤労意欲を引き出す。こうして領内が復興して豊かになれば、それは武士にもはね返ることになる。「分度の決定とは、結果的には年貢の大幅減免である。それに伴い、藩主並びに家臣の俸禄が実質的に大幅に減額される」¹²⁾。このような分度を立てることによって、年貢が全て使われるのを防ぎ、分度以外の余剰も生じるのであり、これを累積して行くことによってその財力を使えば、窮民を救い、荒地を開発することもできる。藩の復興が可能になる。

では、分度をいかにして決定するのかというと、上の引用にあったように、相馬藩の場合¹³⁾、何とそれまでの180年間の収納を調べたとされる。実は彼の弟子たちが1565年から1844年までの180年という長期間の資料を調べ、相馬藩の分度を決定したのである（リサーチに基づいてのプランニング）。しかし、現実にはこれほどの長期間のものを調べるのは不可能であり、原則として過去10年の藩の収入である年貢の平均値を計算して分度を決めるのであり、分度は10年ごとに計算しなおす。分度とは平均・標準・中庸である。「その範囲で経営し、それ以上を使わないで「譲る」ことを考慮するのです。もちろん、譲るための余裕ができるように、大名も家来も農民も、日常の質素な生活を守ることが条件です。大名の場合は、藩の借財を返し、苦しんでいる農民を助けたり、荒田を開発し、福祉施設を作ります。農民の場合は、借金を返し、自分の貯えを作り、仲間を助けます」¹⁴⁾。

3) 勤労

金次郎はこの点についてこのように言う。「わが道は、勤・儉・譲の三つにある。勤というのは、衣食住になるべき品物を勤めて産出することだ。儉とは、産出した品物をむやみと消費しないことをいうのだ。譲は、この二つを他に及ぼすことをいう」¹⁵⁾。勤労とは勤勉の精神であり、既に述べた人道であり、努力が必要である。自然に反して勤めることによって成り立つのである。一生懸命に自分に与えられた本分を尽くすことである。そして、このためには「積小為大」の精神が必要である。このことについては次のように述べられる。「大事をなそうと欲すれば、小さな事を怠らず勤めよ。小が積もって大となるものだからだ。およそ小人の常で、大きな事を欲して、小さな事を怠り、できがたい事を心配して、できやすい事を勤めない。それで、結局は大きな事ができないのだ。大は小を積んで大になることを知らないからだ。たとえば、百万石の米といっても粒が大きいわけではない。万町歩の田を耕すのも、その作業は一^{くわ}畝ずつの仕事である。千里の道も一歩ずつ歩んで到達する。山を作るのも一もこの土からなることをよく知って、よく励んで小事を勤めたならば、大事も必ずなるだろう。小さい事をゆるがせにする者は、大きな事は決して出来ないものである。——書物を読もうと思ったなら、いろはから習い始めるがよい。家を興そうと思ったなら、小より積み始めるがよい。このほかに術^{すべ}はないものだ」¹⁶⁾。「世間の人は、とかく小さいことをいやがって大きな事をしたがるが、本来、大は小が積もったものだ。だから小を積んで大をなすよりほかに方法はないのだ。国中の田は広大無辺で数限りもない。しかしその田地はみな一^{くわ}畝ずつ耕し、一株ずつ植え、一株ずつ刈り取るのだ。田一反を耕す^{くわ}畝の数は三万以上だ。その稲の株数は一万五千内外であろう。みな一株ずつ植えて、一株ずつ刈るのだ。その田から実った米粒一升の数は六万四千八百余ある。この米を白米にするときは、一^{くわ}臼の杵^{きね}の数は千五、六百以上である。その手数はたいへんなものではないか。小さいことを勤めなくてはならないことがよくわかるではないか」¹⁷⁾。このように勤労のためには、「積小為大」の精神が求められるのである。

そして、また勤労のためには「報徳」の精神も必要となる。「経済的には、徳一天分はやくだつも

の、利用価値として考えられている。例えば物を生産する土地の力—地力は、その土地の徳であり、天分である。農民の労働力は、その人の持つ徳であり天分である。報とは開発する、発揮することである。仕法に於てはよく天分の開発という風に使用せられる。即ち経済的には物の持っている価値を人間生活に役立てることが報徳である。教育的には、徳は人間天与の個性である。人間には如何なる者も、天与された夫々の、他と異った特殊の個性を持って居る。報とはその個性を育成すること伸張させることである。即ち教育的には、個性を育せることが報徳である」¹⁸⁾。「徳とは天地から受ける恩恵、人から受ける恩恵で、報とはそれにむくゆることである。——それに報ゆること—感謝—報恩を人生の目的にするというのが報徳である」¹⁹⁾。つまり、物を始め、あらゆるものには利用価値があり、役立つものとして与えられているのだから、感謝をもってそれに報いること、役立てることが必要なのである。勤労はこのような報徳精神によってなされるべきなのである。「二宮尊徳の徳は天徳です。社会生活をしていくには、もちろん人からの恵みも尊いものですが、同時に、目には見えない天の大きい恵みを受けている。その無限の天の恵みに報いるために働く人生が報徳の人生です。徳をもって徳に報いるというのは、受けた恵みは返してやるということで、この報徳の哲学を儒教からとりました」²⁰⁾。このような勤労によって、更に儉約（消費を抑えること）がそれに伴うところに推譲が行われることになる。分度、至誠勤労（誠実勤勉に働くこと）、儉約は推譲の前提となっている。

4) 推譲²¹⁾

推譲（譲道）について金次郎はこう言う。「どこの国も、開闢かいびやくの初めから人類がいたということはない。幾千年を経て初めて人が住み、そして人道が生じた。禽獣は欲しい物を見れば、すぐに取って食う。取れるだけの物は遠慮なく取って、譲るということを知らない。草木もまた同じだ。根の張れるだけは、どこまでも根を張っていく。これは、彼らが自然に行う方法である。人がもしこうならば、それは盗賊だ。人はそういうものではなく、米が欲しければ田を作って取り、豆腐が欲しければ銭をやって取る。禽獣がすぐに取るのとは違う。いったい、人道は天道とは異なるもので、譲道から成り立つもの

だ。譲とは、今年の物を来年に譲り、親は子のために譲ることから成り立つ道である。天道には譲道はない。人道は人の便宜を計って立てたものだから、ややもすると奪おうとする心が生ずるのだ。鳥獣はまががっても譲心の生ずることはない。これが人畜の違いである」²²⁾。「譲は人道だ。今日の物を明日に譲り、今年の物を来年に譲る道を勤めない者は人にして人ではない。十銭取って十銭使い、二十銭取って二十銭使い、宵越しの金を持たないというのは鳥獣の道で、人道ではない。鳥獣には今日の物を明日に譲り、今年の物を来年に譲るという道はない。人はそうではない。今日の物を明日に譲り、今年の物を来年に譲り、そのうえ子孫に譲り、他人に譲るという道がある。雇人となって給金を取り、その半分を使って、半分は将来のために譲り、あるいは田畑を買い、家を建て、蔵を建てるのは子孫へ譲るためだ。これは世間の人が知らず知らずに行っているところで、これがすなわち譲道だ。だから一石の者が五斗を譲ることはできがたいことではあるまい。なぜならば、自分のための譲だからだ。この譲は教えなくてもできやすい。これより上の譲は教えによらなければできがたい。これより上の譲とは何か。親類・朋友のために譲るのだ。郷里のために譲るのだ。もっとできがたいのは国家のために譲ることだ。この譲もつまるところは、わが富貴を維持するためであるが、眼前に他に譲るからできがたいのだ。家に財産のある者はつとめて家法を定めて推譲を行え」²³⁾。

勤労や儉約は個人レベルであったが、この推譲によって社会レベルになる（公益）。分度、勤労、儉約によって推譲が可能になる。しかも報徳の精神がその根本にある。奪うのではなく、譲ること、与えることによって与えられるのである。このことを宮西一積氏はこう言う。「譲る政治は仁政で、正しい意味の王道政治である。仁政は与える政治、恵む政治で、譲の言葉が最も民主的であろうが、与える恵むも同じ内容のものである。譲—与—恵によって物は育つ。譲は繁栄の道、奪は衰亡の道である。しかし二宮先生は一方的に物を考えず、複数の存在を認める立場から両全を考え、矛盾を包む最も高い次元に於いて一円を考へ、譲ることによって譲られる、与えることによって与えられる、恵むことによって恵まれる、相互作用の人間関係、共存の社会関係を

樹立した。救うことによって救われる、新しいモラルの世界である。それは、譲の原理から発展するヒューマニズムである」²⁴⁾。実は、これは聖書の社会観であり、聖書にこうある。「受けるよりも与えるほうが幸いである」²⁵⁾と。また、「与えなさい。そうすれば、自分も与えられます。人々は量（はか）りをよくして、押しつけ、揺すり入れ、あふれるまでにして、ふところに入れてくれるでしょう。あなたがたは、人を量る量りで、自分も量り返してもらいからです」²⁶⁾。既に江戸時代に金次郎が高い道徳的レベルから譲道について説いたということは注目すべきことである。さて、具体的に推譲の内容について見ると、次のようである。

* 将来（明日や来年）に譲る—これは蓄積である。

これによって拡大再生産がなされる。

* 子孫に譲る—田畑を買い、家を建て、蔵を建てる

* 他人に譲る（親類・朋友・郷里・国家・社会のために）

自分に縁のある者に、例えば子孫に譲る（自譲）のはわりと誰でもできるが、難しいのは他人に譲ること（他譲）である²⁷⁾。これはなかなかできたいと言う。郷里のために譲ると言うのは、例えば村おこしのために寄付・助力をすとかである。そして、一番できにくいのは国家・社会のために譲ることである。しかし、結局は自分のためになると言う。国がよくなればめぐりめぐって自分もよくなるからである。このためには「家に財産のある者は家法を定めて推譲を行え」と主張している。つまり、これまで述べて来た分度を定め、予算を立て、余剰を生じ、勤労と儉約によって推譲（世の中のために尽くすこと）を行えと言うのである。譲ることは人としての義務だとして、こう言う。「譲りの道は人道だ」²⁸⁾と。金次郎は個人に対してだけでなく、藩主に対しても推譲を勧めている。これまでは高い年貢を取り立て（つまりは奪う政治）、農民は苦しみ、その結果農村は荒廃していたが、藩主が推譲の精神を発揮し、年貢の減免をこころがけて行く時に（つまりは仁政）、藩や村の再建がなされると言うのである。領民こそが国の基本なのだから、先ず領民を救済せよと主張している。今までとは違う逆転の発想なのである。

5) 五常講²⁹⁾

推譲を具体化した金融システムが五常講であり、

これについて述べる。これは五常という道徳的なルールと金銭貸借という経済的行為を調和させ融合させるものである（道徳経済一元）。

金次郎が服部家に奉公していた時に、当初自分の金で金を貸したり、用立てしていたが、金貸しが活発になるにつれて、人々は節約した金や、給金を儉約しては金次郎に預けるようになり、いろんな金が彼の所に集まるようになった。また、借りる人も増えて来たので、組織的にしようということになり、ここに五常講貸金という金融システムが作られる。相互扶助金融制度である。つまり、彼個人の金を貸すのではなく、皆の金を皆に貸すのである。個人金融から団体金融への転換である。すると、今度は皆の金を貸すので、確実に返済されなければならない。このためには「約束を守る」という信用が必要になってくる。そのために彼が考えたのが五常である。これは人間の行うべき道として、儒教にある根本原理で、仁、義、礼、智、信の5つの徳であり、この5つの徳を守る人間であれば信用が置け、安心して金を貸せるということになる。「仁義礼智を家にたとえれば、仁は棟、義は梁であり、礼は柱、智は土台である。だから家の講釈をするのに、棟梁柱土台といってもよい。家を作るには、まず土台をすえ、柱を立て、梁を組んで棟を上げるように、講釈だけするには仁義礼智といえよ。これを実行するには、智礼義仁の順序で、まず智を磨き、礼を行ない、義を踏み、仁に進むべきだ」³⁰⁾。

これらの5つは次のようである。

* 仁：金に余裕のある人がない人に金を差し出すこと

* 義：借りた人は約束を守って間違いなく返済すること

* 礼：借りた人は、貸してもらったことに感謝する

* 智：金を借りたら一生懸命に働いて、どうしたら早く返済できるか努力工夫する

* 信：確実に約束を守ること

そして、この5つの徳を守れる人のみが会員となって基金を借りるのであり、そういう意味で「五常講貸金」と名付けたのである。つまりは、人の心を担保に金を貸すシステムである。ここには経済と道徳の一致が見られる。そして、彼はこの貸出基金に「聖人御伝授の金」という名をつけた。相互扶助金融制度である。また、この組織に入った人に

金を貸す場合、利息は取らなかった。彼はこの貸金のために、「五常講真木手段金帳」という帳簿を作って、貸金の記帳を行った。「真木」は「薪」に通じるのであり、この原点がご飯を炊く薪の節約にあることがわかる。こうして、彼の勧誘によって五常講に次々と加入者が増えて行った。下男、下女たち、そして家中の用人たちも入るようになった。こうして、彼は五常講によって、ご飯の炊き方、薪炭の節約などの指導もするようになった。つまりは、五常講によって金を借りたり、金を預けて増やすこともしたのである。この相互扶助制度は、節約した金を皆で積み立てておき、困った人には貸す方法で³¹⁾、今日の信用組合や信用金庫の制度である。当時武士は金は汚いと思っていたのであり、従ってこの方法によって武士や農民に金を活用して働いて稼いで増やして、返すことを教えたのである。金銭感覚を教えた。

すなわち、当時小田原藩の下級武士たちは内職をして何とか生活をしのいでいたが、次第に内職の材料代にも困るようになり、困窮するようになる。こうした武士たちがこの五常講貸金から金を借り、その金で材料を仕入れて内職をし、稼いだ金で借金を返済するようになったらというアイデアが浮かんだ³²⁾。しかし、この場合、対象が小田原藩全体と広く、人数も多く金額も多い。そこで別の仕組みに作り直すことにした。そのために彼は服部家五常講を基本にして、小田原藩五常講を作成した。その概要はこのようである。下級武士への貸出基金は三百両である。そこでこれを一組にして、三つの組を作る。そして、一組の加入人員を百人とした。即ち、百両を百人が運用するのであり、それが三組あることになる。この百人が連帯責任を取る。借り入れが出来るのは一人一両で、利息は無利息、貸出期間は最長百日間である。一人が重複して借り入れすることは出来るが、一人の最高借入額は三両とした。次に、彼は万一、返済が滞った場合の処置を考えた。もし一組の中で、一両借りた一人が百日たっても返済できない時には、帳簿に記名したその当事者の名前から、下に記名した十人の者が、一人、七百文ずつ連帯して弁済することとした。そして、この連帯責任による返済が終わるまでは次の貸付を停止するのである。返済が完了すれば、また貸付が再開される。かくして、借りた人は返済が遅れると他人に迷

惑がかかるので、絶対返済を遅らせないことになる。つまり、この五常講は、三百両を一人一両ずつ、無利息で³³⁾下級武士に貸して、連帯責任によって短期に返済され、返済された金はまた貸し出されるというものであった。彼はこのような方法を報徳金貸付法と言う。「家に負債が多ければ、身体にも及んで神経を悩ますようになるのも、みな人が知っているとおりで。——これを救う道を考えて、私が立てた報徳金貸付の道が第一だ。なぜなら、この報徳金の貸付は、日輪（太陽）の神徳と同じだからだ。この功德の広大なことは、私が数年間心をつくして考え、数年間自分で扱って経験した法だからである。天地の万物を育てたまい、あまねく恵みたまう天地の徳にならった法だからである」³⁴⁾。

以上、仕法について述べた。最初に天道と人道について見た。天道は自然であり、人道は欲を抑えて勤めることである。こうして譲ることができる。ここに分度、勤労、推譲が主張される。次に、一円融合については、意見の対立する人達も一つの円の中にあり、協力の重要さが指摘される。そして、分度は収入に応じて支出に限度を設けて、その範囲内で生活することである。計画であり、予算である。「入るを量って出づるを制する」である。勤労は勤勉であり、このためには積小為大の精神や報徳の精神が必要である。そして、推譲は分度や勤勉の結果として可能になるのであり、譲り与えることである。奪うのではなく、与えることである。ここには道徳（倫理）がある。推譲は社会を作る基礎である。そして、この推譲の具体的実践が五常講という金融システムである。金の貸し借りという経済の面の裏に、人の心の担保という道徳の面がある。

注

- 1) 「勤労も儉約も言ってみれば自分の家計の中のこと。そこに、独自に考えた分度と推譲の法則を加え地域社会の福祉と繁栄を実現する社会原理に高めた」（『草の根の思想——報徳からのメッセージ』、静岡新聞社、平成8年、141頁）。二宮金次郎は彼の成功した体験から帰納して、方法の標準化・公式化したもの、つまりどこにでもあてはまるものをまとめあげ、これを仕法雛型^{ひながた}という（松山市造、前掲書、168～169頁）。
- 2) 奈良本辰也、前掲書、66頁。
- 3) 児玉幸多責任編集、前掲書、518頁。

- 4) 同上書、209頁。
- 5) 同上書、209頁。
- 6) 同上書、400頁。
- 7) 同上書、92頁。
- 8) 同上書、14頁。
- 9) 二宮金次郎の4綱領とは至誠、勤労、分度、推譲である（神谷慶治編、『譲の道——二宮尊徳が言い残したこと』、ABC出版、1992年、序言）。
- 10) 児玉幸多責任編集、前掲書、307～308頁。
- 11) 同上書、339頁。
- 12) 三戸岡道夫、『二宮金次郎の一生』、前掲書、292頁。
- 13) 同上書、398～399頁。
- 14) 神谷慶治編、前掲書、39頁。
- 15) 児玉幸多責任編集、前掲書、375頁。
- 16) 同上書、215～216頁。
- 17) 同上書、176頁。
- 18) 宮西一積、前掲書、3～4頁、傍点原文。
- 19) 同上書、3頁。
- 20) 境野勝悟、前掲書、254頁。「尊徳は物や人に備わる良さ、取り柄、持ち味のことを「徳」と名づけ、それを活かして社会に役立てていくことを「報徳」と呼んだ。荒地にも荒地なりの徳（良さ、取り柄）がある。その荒地の徳を人間の徳（工夫や努力）が活かすことによって、実り豊かな田畑という新しい徳に変えていくことができる。ワラの徳を活かして、ナワやワラジ、タワラなどの新しい徳を造り出すことができる。これが《報徳》なのである。現代の家庭から出るゴミや、工場から出る産業廃棄物などをリサイクルすることも、尊徳なら「報徳」と呼んだことだろう」（大貫章、『二宮尊徳に学ぶ経営の知恵』、産業能率大学出版部、平成18年、89頁）。
- 21) 二宮金次郎はこれを仏教の布施、つまり人に施すという考え方から学んだとされる（境野勝悟、前掲書、257頁）。また、「二宮尊徳のいう「譲」という言葉は単なる「ゆずる」という意味よりも、もっと積極的な意味があるのだと考えて、「推（お）す」という字をつけ加えたのです」（神谷慶治編、前掲書、35頁）。他譲が倫理的意味を持つことについては外山茂、『勤勉と貯蓄の哲学——日本資本主義の精神』、貯蓄増強中央委員会発行、昭和59年、11頁。
- 22) 児玉幸多責任編集、前掲書、315～316頁。
- 23) 同上書、260～261頁。
- 24) 宮西一積、前掲書、208頁。
- 25) 新約聖書の使徒の働き20章35節。
- 26) 新約聖書のルカの福音書6章38節。
- 27) 境野勝悟、前掲書、233頁。
- 28) 長澤源夫編、『二宮尊徳のすべて』、新人物往来社、1993年、261頁。
- 29) 「この五常講は俗に頼母子講と呼ばれたもので、明治以後はいわゆる信用組合に発展した」（邱永漢、前

- 掲書、75頁）。世界初の信用組合とされる（長澤源夫編、前掲書、86頁）。五常講については三戸岡道夫、『二宮金次郎の一生』で具体的に紹介されている。
- 30) 児玉幸多責任編集、前掲書、341頁。
- 31) 貸付金は報徳金と名づけられた。
- 32) こういうアイデアは最近の事例ではグラミン銀行に見られる（朝日新聞、2006年12月6日の「グラミン銀行10日にノーベル平和賞受賞 脱貧困女性を手助け」欄）。これはバングラデシュのムハマド・ユヌス氏が1976年に銀行が融資しない農村部の貧しい人々を対象に無担保で少額を貸し付け、自立のための起業を促す取り組みを始めたものである。83年にグラミン（農村）銀行を設立。2259支店で全国の約8万5千村の中の7万3千村近くをカバーしている。融資総額は約3千億タカ（約5千億円）に上る。少額融資は100カ国以上で実施されている。融資条件は5人のグループを作り、返済は1年が原則で、週単位。主に女性に融資するとしている。理由は女性の方が生活向上や子供の将来を身近に考えるからである。銀行全体で返済率は99%にもなる。ただ、イスラム教徒が多いバングラデシュでは伝統的に女性が外で働くのを好まない風土があったが、それを克服しての成功事例である。
- 33) 金次郎は無利子で貸し付けたが、全く無利子かというそうではなく、利子はいらないけれども、冥加金を納めさせている。これは神社や仏閣で何か功德があった時にその礼として出す感謝の礼金である。元金を10回で返した人はもう1回分の冥加金を納める。あくまでも自由意志で（境野勝悟、前掲書、259頁）。また、守田志郎、『朝日選書 二宮尊徳』、朝日新聞社、167頁。
- 34) 児玉幸多責任編集、前掲書、357頁。

4. 文化変革

文化とは企業では組織（企業）文化と言われるものであり、これは「ある期間あるグループメンバーによって共有される信念、期待、価値、習慣、行動様式」¹⁾である。風土といってもよい。これには活力ある企業文化、官僚的企業文化、沈滞した企業文化などがある。この沈滞した企業文化ではメンバーはやる気を失い、モラルは低く、創造性や生産性に関心がなく、自己保全・安全第一で、失敗を恐れ、上を信頼できず、互いに分離し、責任を回避し、能率は低いという特徴がある。

さて、金次郎が再建を任された所では共通にこのような沈滞した文化が見られたのである。当時の小

田原藩の農民たちは高い年貢を取られ、意欲を失い村を捨てて逃亡し、人口も減っていた。やる気がなくモラルは低かった。農民たちは地道にコツコツすることがバカらしくなっていたのである。こうして補助金に頼った。また、武士は自分で努力して金を稼ぐことを知らなかった。つまりは、心の荒廃である。かくして、心の復興こそが必要であり、なさねばならなかったのである。沈滞した文化を活力ある文化に変えることである。活力ある文化とは、新しいアイデアを出し、長期的視野に立って自発的に目標を設定し、外部指向の情報収集をし、失敗を恐れずに行動し、よいチームワークを保つという特徴がある。金次郎は先ず人の心の文化変革をなし、自立心を植え付けようとした。ではどのようにしてなしたのであろうか。次のようなものがあげられる。

1) 理念の形成

理念とは組織の基本的な考えや信念であり、組織の共通の価値観である。金次郎の理念は何かというと、既に仕法で述べたように、「一円融合」という一円観に立ち、分度を定め、報徳思想による勤労・儉約に励み、推譲をなすことである²⁾。これは目標でもあった。この実践によって再建は実現するとしている。

具体的には「一円融合」は村落共同体という形で具体化される。そのために、村で行われる寄り合いを活用した。彼はそれを「芋コジ」と名付けた。芋コジの本来の意味は、里芋と一緒に桶に入れて、コジ棒でゴロリゴロリとこじりながら、汚れを洗い落としていくことである。寄り合いでの話し合いが、芋コジと同じような作用をし、村人同士が互いに協力し合っていけるように指導したのである³⁾。直接民主主義である。

2) 英雄を立てる

英雄とは文化の理念の化身であり、目に見える形で理念を実践して見せ、他の人達の手本となる役割モデルになる。しばしば必要があってこのような英雄が立てられる。企業では経営者はこれらの英雄的役割をつとめる人を選び、理念を社員に浸透させようとする。金次郎も同じことをしている。

例えば、復興事業の模範となる村を作っている。山中郷の草野村は高山の谷間にあり、穀物は実らず、従って貧民が多く、戸数は減少し、田畑は荒廃していた。この村を復興の第一号にし、他の村の手

本にし、こうして復興を広げようとした。

また、勤労者を表彰した。こんな話がある⁴⁾。人夫の中に63、4歳の老人がおり、この老人は朝から晩まで、根っこ掘りを一生懸命にやっていた。しかし若い人とは違って、老人の力なので仕事ははかどらなかった。金次郎はしばらくの間その働きぶりを見て、帰りに陣屋に来ようと言った。老人は「自分は若い者に比べて働きが悪いから、今日でやめさせられるにちがいない」とがっかりした。ところが、金次郎は、15両のお金をよく働いた褒美として老人に与えたのである。こつこつと勤労に励んでいたからである。善行者や勤労努力者の表彰制度である。そして、対象となる人を皆で投票（選挙）で選ばせるという試みをしている。これは共同精神を養うためにも良かった。褒美はお金や鋤、鎌などの農工具、あるいは生活用具であった。この表彰には臨時と定期があったとされる。先の入札による投票は定期のものであるが、これ以外に臨時の場合もあり⁵⁾、この場合彼が即断即決している。なお、この投票という制度には「経営参加」という意味もあった。自分たちの入札によって被表彰者が決まるので、村人たちは、いわば、一種の「参加」の喜びを感じることができた（直接民主制）。また、「投票というやり方は、村人たちに立派な百姓とは何かということを考えさせる契機となった」⁶⁾のである。

3) 日常のリーダーシップ

これは指導者が部下たちの目に見える所で理念を実践してみせ、理念を浸透させることである。既にこの点については、パワーについて述べた中で情報収集に彼が熱心だったことを指摘した。それは廻村と呼ばれ、熱心に村を巡回している。一軒一軒訪問するのである。情報収集の目的もあったが、理念の浸透という意味もあった。自分で理念を実践したり（直接指導）、対話によって理念を浸透させるのである。

4) オープンな交流

これは外部との交流であり、創造性を促し、活力を植え付ける。金次郎は他国の人を積極的に桜町領に入れている。越後（新潟県）や加賀（石川県）などをはじめとする地方からの移民を集め、住宅や衣食を与えて、新田の開発にあたらせた。このような人達が入ることによって、新しい発想が生まれると

いうメリットもある。また、外部から来た人達が模範となることも期待している。

5) 小さな成功体験を味わわせる

これは小さくてもよいから成功の味を体験させることである。やればできるという自信を植え付けるのである。これによってあきらめモードや負け犬根性を一掃させる。ここでは積小為大の原理が適用される。小さいことを積み重ねることによって、大きなことができる力が湧いて来るのである。つまりは、チリも積もれば山となるのである。彼は村の再興をなす時に、自分たちのやる小さなことが、次第に自信を生み、その積み重ねがやがては大きな自信に変わるというふうにしてしている。小さな成功体験によって村人たちの意識を変えようとした⁷⁾。

以上、金次郎のなした文化変革について述べた。沈滞した文化を自立心のある活力ある文化に変え、働く意欲を起こすために極めて注目すべき試みをしているのである。理念を形成し、英雄を立てたり、日常的リーダーシップに励んだり、オープンな外部との交流を試みたり、小さな成功体験を味わわせるなどして理念の浸透の努力をしている。

注

- 1) S. M. Davis, *Managing Corporate Culture*, Ballinger Publishing Company, 1984, p. 1。
- 2) 「誠実勤勉に働き（至誠、勤労）、収入に応じて支出に限度を設け（分度）、余裕を生み出してその蓄えた余裕を、次世代や地域のために譲っていく」という実践活動が、報徳の実践基本理念になっていくのである」（三戸岡道夫、『二宮金次郎の一生』、前掲書、196頁）。
- 3) 大貫章、前掲書、41頁。また、大貫章、『二宮尊徳の業績と思想⑦』、道経塾 No.19、2002年6月、27頁。
- 4) 山下智之、『二宮金次郎』、明治図書刊、1997年、53～55頁。
- 5) 宮西一積、前掲書、62～63頁。
- 6) 奈良本辰也・中井信彦、『日本思想体系 52 二宮尊徳・大原幽学』、岩波書店、1973年、417頁。
- 7) 童門冬二、『江戸のビジネス感覚』、朝日新聞社、1996年、116頁。童門氏はエンタテインメント行動を指摘している。「エンタテインメント行動というのは、自分がつむじ風を巻き起こして、まわりの者を引きずり込む管理手法だ。金次郎はその達人だった。彼は行った先、行った先で、自分がつむじ風の

中心になった。気流を巻き立てて、その吸引力で周囲の人間を全部引きずり込むのだ」（同上書、107～108頁）。

5. 桜町領の復興事例¹⁾

金次郎がなした多くの復興の中で、ここでは桜町領（栃木県）の事例を紹介したい。既に小田原藩については述べたのであるが、大久保忠朝が下総佐倉（今の千葉県）から小田原藩に移封し、再び大久保家が藩主に返り咲いた。その忠朝が隠居し、長男の忠増が家督を相続して小田原藩藩主になったが、その時に、新田六千石を弟の教寛（相模萩野山中藩）に、四千石をもう一人の弟の教信に分け与えた（分家）。この教信が宇津氏をついで、その所領が下野国の桜町領である。かくして高四千石の旗本領であった。幕府はこれら1万石以下の領主を旗本として江戸に居をかまえさせ、各地の天領の管理責任を負わせたり、それぞれの管轄地域に本拠を設けさせ、これを陣屋と称していた。宇津と名付ける大久保家の分家旗本（旗本宇津胤之助）は、野州物井・東沼・横田の三村を領して、その中心にあたる桜町に陣屋を設けた。それで通称桜町領と呼ばれていたのである。そして、当時のこの下野の地域は土地は痩せ、作物も乏しく、無類の徒も多く、怠惰であり、そのために訴訟が絶えなかった。田畑は荒れて貧しく、慢性的な耕作放棄や夜逃げも頻発していた。元禄11年には433軒あった家は、文政時代には156軒に減り、人口も1915人から749人に減った²⁾。

さて、小田原藩藩主大久保忠真は老中となり、幕閣にあって政治にたずさわっていたが、自分の領地の小田原藩の財政窮乏も何とか建て直したいと思っていた。しかし、それをなすうの人材がいなかった。そんな時に、金次郎が家老の服部家の財政再建を見事にやってのけたということを聞いたのである。既に金次郎については、拵の改正、或いは五常講貸金などのことで聞いており、とうとう服部家の再建も成功させたのかと思い、家臣に小田原藩の再建もやらせてはと相談したのである。しかし、それには激しい反対があった。いくら手腕があるとはいえ、元来は百姓の金次郎に藩の財政を任せるとは容認できなかったのである。かくて、大久保忠真は

やむなく分家の宇津家の所領桜町の再建を託したのである。これが成功すれば、小田原藩の再建も任せられるのではという期待もあった。

さて、早速金次郎は桜町領を調査をした。農家を一軒一軒訪ねて、その働きぶり、作物の出来具合を調べた。そして、次のような主張をした³⁾。

第一に、仁政を行うべきこと。つまりは、搾取をしないということである。搾取により、領民は勤労意欲を失い、減収となり、藩の経済は窮乏する。領民は眼前の利を追うて、または他領に奉公したり、日雇いなどの余業に励んで、本業を疎んじる。この結果、田畑は荒れ、人口は減少する。

第二に、助成金の拒絶である。これがあれば奴隷根性が起こり、自立しないのである。

これらは受け入れられた。更に、金次郎は次のように言う。宇津家の知行は表高四千石といいながら、実際は二千石が精一杯であり、それ以上とりたてれば、また元の木阿弥になると。かくして、次のような条件を示した。

- * 復興後、宇津家の収入は二千石とする
- * 彼が仕法をあずかる十年間、宇津家の財政は千五俵（九百石）と金二十七両余とする（分度の決定）。これは宇津家への年貢米である。
- * 彼が引き受けたら、十年間は途中で計画を変えない。例えば、この間に小田原に呼び戻さない。
- * 一切の権限を彼に任せて、大久保家も宇津家も一切口をはさまない（権限の一元的掌握）

こうして、金次郎は正式の辞令を受け、名主役格として五石（十一俵余）と二人扶持（九俵）、別に諸入用年々米二百俵、金五十両を受ける士分となった。位は低いが武士とされた。百姓が武士になったのである。つまり、金次郎は桜町領の再建を請け負ったのである。十年間に二千俵の収納を得るように開発して返納するという契約で。

彼は自分の田畑や家財の一切を整理して金に代え、家族と共に桜町に行く。背水の陣であった。桜町に着くや否や、彼は、村のことをよく知るために村を隅々まで巡回した。調査と情報収集である。時には田畑の耕作を手伝い、また作物の作り方を指導した。そして、次に彼は村人を表彰した。上から指名して表彰するのではなく、村人同士の投票によって善行者や働き者を選ばせて表彰した。次に彼のしたのは、借金の整理である。村人の多くは高利の借

金に^{むしば}蝕まれていたので、高利の借金を返済させるために、低利の貸付を行った。それぞれの事情に応じて、無利息にしたり、低利にしたり、また返済も短期や長期に分けた。こうして貧乏な百姓たちを味方につけたのである。また、荒地の開墾のためには人力も必要であり、かくして他国の人間を住宅や衣食を与えて移住させた。こうして徐々にその効果が現れ始める。文政7年には、余剰米が五百俵を越えるようになった。これは復興資金、また村備蓄として使えるものである。しかし、3年目には凶作で、期待した収穫はなかった。この頃から移住者へのいじめも深刻になり始め、逃げ出す者が増えて来る。そして、金次郎に反感を持ち、改革への抵抗が大きくなる。金次郎への訴訟事件も起こった。こうして彼は藩主忠真の前に呼び出されることになる。しかし、忠真は金次郎を擁護し、訴訟した役人たちを叱責した。この後、宇津家からも当主宇津釦之助の弟の横山周平が赴任して来て、金次郎を支援するようになった。

そして、復興事業を始めて7年目の頃、小田原藩から豊田正作という役人が金次郎の上役として派遣されて来た。しかし、彼は小田原藩の中で金次郎をよく思っていない人達の意見の代弁者でもあり、ことごとく金次郎に反対するようになる。復興事業どころか、金次郎の仕事を妨害し、領内を攪乱したのである。金次郎は苦しみ、絶望的になって行く。そして、文政12年、正月に川崎大師に参詣した帰りに成田山に寄り成田不動尊に祈る。ここで21日間の断食修行をするのであるが、ここで不動明王から「一円観」を悟ることになる。それは「人には絶対の善人もないかわりに、絶対の悪人もない。至誠をもって当たれば、復興事業を妨げる人々の心をも動かすことが出来る」⁴⁾というものであった。つまり、あらゆる対立するものを、一つの円の中に入れて観るのである。対立するものを一つの円の中に入れて、相対的に把握しようとしたのである。敵対する者をも愛する愛といえるものかもしれない。また、たとえ何があっても桜町からは動かないという不動の心を悟ったのである。「動かざること尊し」である。自己を捨てた結果であった。

彼が突然桜町からいなくなり、町の人々は初めて彼の存在の大きさがわかるようになる。何より最近の桜町領の復興の実績は見逃せない。この間、彼に

反対していた豊田正作は召還されていた。復興の妨害をしていた物井村の岸右衛門という男も改心していた。反対者が協力者になった。

こうして、桜町に戻った彼の仕方は急進展することになる。残りの3年間で目標を達成したのである。彼の約束した期間は文政5年から天保2年までの10年間であり、その間に年貢米の千五俵を二千俵にする計画であった。これが達成したのである。この結果、荒れ果てていた田畑は良田になり、荒地は開墾されて田畑が増え、米の生産量も大幅に増した。道路や橋、堤防、用水も改善され、百姓の収益も増え、生活も豊かになった。人心も改まり、農家の数、そして人口も増えた。活力ある村になったのである。

彼は大久保忠真にこの結果を報告したのであるが、その時に「汝のやり方は「論語」にある「以德報徳」（徳をもって徳に報いる）であるな。これからも引き続きしっかりやってくれ⁵⁾と激励され、これが彼の教えを報徳と呼ぶきっかけとなったのである。以上が復興事業の第一期である。そして、彼は折角の復興事業の成果を不変なものにするために、復興事業を5年間延長させてほしいと延長願いをした。忠真はこれを承認し、かくして第二期五ヶ年計画が始まる（天保3年～天保7年）。この間は反対者もなく、順調に進んだ。ただし、この時には天保の飢饉が桜町を襲った。しかし、彼は凶作の来ることを予測し、備蓄などの対策を立てていたために、全国的な大被害の中で、桜町は被害はなかったのである。そればかりか近隣の村の救済にも力を注いでいる。桜町領には他国のことにも手を差し伸べる余力が備わって来ていた。文政5年の第一期復興事業が開始された時には年貢米は九百六十二俵だったのに、5年間延長した結果、天保7年には実収三千俵を越えるほどになった。こうして、宇津家の分度をやっと二千俵としたのである。実収三千俵なのに二千俵としたことで、一千俵が余力として保留された。こうして、桜町領の農民はますます農耕に励み、あの荒れ果てた桜町領は一変した。他国の旅人はここを通ると、その豊かな土地をほめたたえたとされる。第二期では第一期仕法の整理整頓をなした。

第二期事業が成功の中に終わり、彼は事業の事務を宇津家に引き継いだ。しかし、実質的には金次郎

一家は桜町陣屋に在住して、その管理に当たっている。

さて、桜町の成功は、次第に全国的にも知られるようになり、こうして方々から彼のやり方を学ぼうとする人達が来るようになる。相馬藩の下級武士で江戸に学問に出ていた富田高慶、報徳運動の普及に尽くした安居院庄七、更には幕末の名代官といわれた江川太郎左衛門らである⁶⁾。

以上、桜町領における金次郎の復興事業を見て来た。彼は桜町領の再建を請負い、それを成功させて藩主に返納した。ここには一種の請負契約が見られる。この改革は大きく着手期、妨害期、完成期に分けられる。着手期は彼が藩主から桜町領の復興事業を依頼され、現地調査をし、藩主の分度を定め（これは減税の断行による意欲の引き起こしである）、そこに赴任し、士気を高めるための表彰をし、低利の貸付をしたりして農民の意識を変えて行く段階である。そして、妨害期は次第に改革への反対運動が強まり、改革が挫折する時期である。改革には抵抗が伴う。この時までには7年間かかっている。彼は成田山にこもる。この時に彼は改革のための悟りを得た。不動の心であり、「一円観」である。この成田山行きが彼のみではなく、桜町の人達にも変化を起こした。改革への待望である。こうして、成田山から戻った後、改革は順調に進み、約束の10年目には成功した。そして、更に5年延長し、改革の成功は更に万全となった。この桜町領の改革事例に文化変革の実践を見ることができる。彼は報徳思想による勤労・儉約、推譲、一円観という理念を形成し、これらの浸透の努力をしている。例えば、勤労者を表彰したり、日常のリーダーシップなどを積極的に行っている。こうして意識変革をなし、改革を成功に至らしめたのである。ここにはまた技術者としても優れた彼の一面が見られる。土木技師としての技術である。

この場合の改革の成功要因は、背水の陣で臨んだこと、自己を捨てたこと、仁政を求めたこと、分度の設定、藩主が一切を彼に任せたこと、領民の意識変革をして勤労精神を養ったこと、抵抗に屈しなかったこと、味方（支持者）を増やしたことなどである。この中で大久保忠真の存在が極めて大きい。改革の理念を持ち、金次郎を全面的に信頼して任せ

たから成功したのである。金次郎への反対者に対しては、金次郎を擁護する防波堤リーダーとなっている。トップの価値観は大きいのである。

注

- 1) 「金次郎の生き方の特徴を最もあらわしているのは、最初の桜町領復興時代である。地方巧者の原点がここにあり、金次郎は輝いていた」（堀和久、『二宮金次郎』、講談社、1997年、308頁）。地方巧者は農事の専門家であり、優秀な地方行政官である。
- 2) 三戸岡道夫、『二宮金次郎の一生』、前掲書、100頁。

- 3) 宮西一積、前掲書、55～57頁。
- 4) 三戸岡道夫、『二宮金次郎の一生』、前掲書、184頁。「陰と陽、善と悪、貧と富などのように相対立するものを対立したままに、一方だけに偏って見る見方のことを「半円の見（半円観）」というのに対して、これら対立するものを一段高い立場から総合して見る見方のことを「一円の見（一円観）」という。そして尊徳はこれを円相図と呼ばれる図によって表現している（大貫章、「二宮尊徳の業績と思想⑧」、道経塾No.20、2002年8月、27頁）。
- 5) 三戸岡道夫、『二宮金次郎の一生』、前掲書、195頁。
- 6) 奈良本辰也、前掲書、85頁。