

薩摩藩における調所広郷の天保の改革

——組織論の視点から——

平 池 久 義

目次

- はじめに
- 第一節 背景
- 第二節 調所広郷
- 第三節 藩政改革
- 第四節 抵抗克服策
- 第五節 改革の成功要因
- 第六節 天保の改革における長州藩と薩摩藩の比較
おわりに

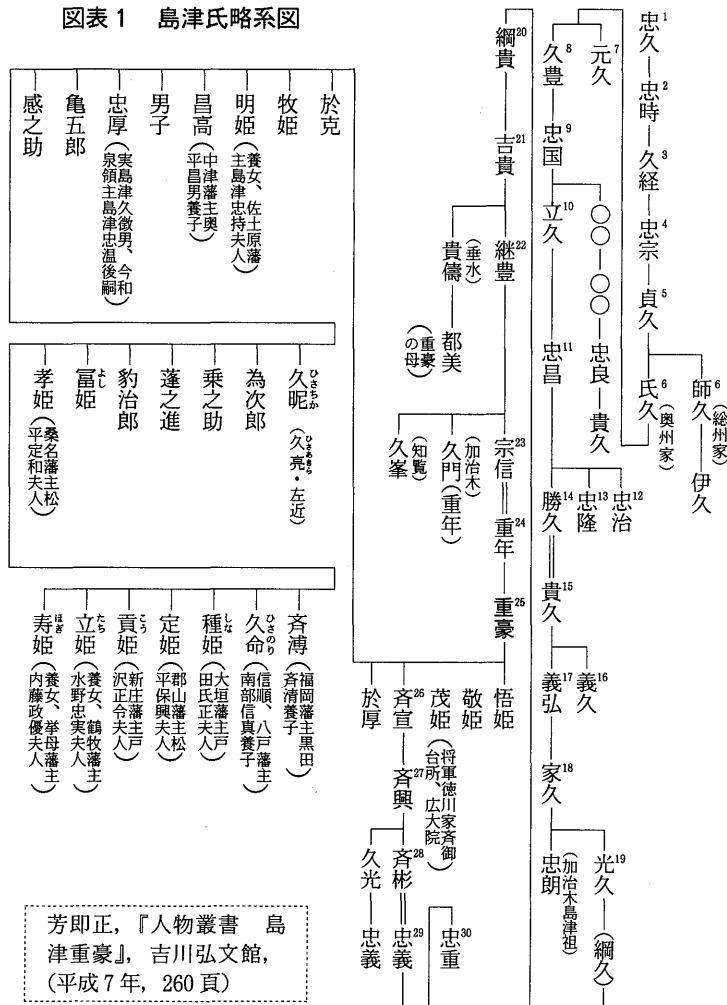
はじめに

筆者は長州藩を組織論の視点から研究しており、既に長州藩における村田清風の天保の改革について検討した¹⁾。長州藩では宝暦の改革・天保の改革・安政の改革という三大改革がなされ、これらに成功したことが後の長州藩の活躍へと結びつくことになる。そして、天保の改革について検討する中で、同じ天保期に薩摩藩でも改革がなされていることを知ったのである。これが調所広郷による天保の改革である。村田清風によってなされるよりも以前のことである。そして、この薩摩藩の改革が長州藩のこの改革にかなりな影響を与えているようにも思われるのである。そこで、今回はその薩摩藩の調所広郷による天保の改革について検討することとしたい。研究する中で、調所に関する資料はそれほど多くはないことにも驚かされた。それは彼が島津斉彬と対立したために、悪者扱いにされていることに主な原因があるようである。例えば、芳即正氏はこう言われる。「幕末維新时期の鹿児島藩政・県政は、島津斉彬を敬慕する誠忠組の人びとによってリードされた。したがって斉彬と対立する形になった調所広郷については、その事業と共に

全く無視され、調所の事業もともすると斉彬の事業として伝承される傾きがあり、俗説では調所はまるで悪役扱いであった。しかし調所の財政改革がなく藩財政が歴大な赤字を抱えたままで、その上国産品収入も思うにまかせぬ状態であったとすると、斉彬の事業やその弟久光の活躍はどうなっていたであろうか。それはともかく斉彬以後の薩摩藩の活躍、それは近代日本の夜明けを準備するものであったが、その背景に藩財政の安定があったことは歴然たる事実であり、その点調所の存在を抜きに、薩摩藩のみならずわが国幕末史の展開を考えることはできないはずである。しかし調所は無視され続けた²⁾。

そこで、本稿では薩摩藩（図表1参照）の改革を

図表1 島津氏略系図



芳即正、『人物叢書 島津重豪』、吉川弘文館、(平成7年、260頁)

組織論のイノベーションの視点から検討してみたい。調所をイノベーターとして研究する視点である。

(注)

- 1) 拙稿、「長州藩における村田清風の天保の改革——組織論の革新の視点から」、下関市立大学産業文化研究所報、第10号、2000年9月発行、41-57頁。
- 2) 芳即正、『人物叢書 調所広郷』、吉川弘文館、昭和62年、5頁。

第一節 背景

当時の背景を幕府と薩摩藩の両面から見ることにしたい。

1. 幕府

江戸時代中期になると幕府財政は窮乏し、破綻の危機を迎える。その時に8代將軍徳川吉宗が即位し、「享保の改革」を推進し、これが成功し、吉宗は幕府中興の祖と仰がれる。改革の内容は倹約令による生活の簡素化、通貨の統一・収縮による物価の安定、上げ米令（大名に対して米を上納させ、その代わりに参勤交代の期限を短縮するもの）実施、新田開墾、生産奨励、年貢の定免法（収穫に関係なく年貢を徴収する方法）などである。

9代將軍は家重であり、凡庸な將軍であった。この家重は田沼意次を小姓から1万石の領主にまで異例の出世をさせ、死にのぞんで息子の家治に彼を重用するように遺言したと言われる。

そして、10代將軍家治は父の遺言に従って田沼意次を重用し、幕政の全てを委ねた。田沼については老中にまで昇進して5万7000石の大名になった。この田沼が行った政治はそれまでのものとは異なる特色に満ちていた。それまでの幕府財政の基礎は農民から徴収する年貢米による農本主義であったが、彼は商品生産が活発化して来た現実を直視し、ここに財源を求めするために重商主義的政策を積極的に打ち出した。特定の商人仲間にのみに独占的な営業権を幕府が保障する株仲間の公認や、運上・冥加金の徴収である。また従来の貿易縮小ではなく積極的な貿易拡大政策も採用した。そのために主な輸出品である銅生産を奨励し、いりこなどの中国向けの輸出品の増産を奨励した。更に、蝦夷地開拓も推進しようとした。しかし、このようなことは従来の幕府の祖法である保守政策と鎖国主義を揺るがす危険が

あった。こうした田沼政治に危機感を抱いたのが御三家・御三卿を中心とした門閥譜代大名たちであり、田沼は後ろ盾の家治の死と共に失脚に追いやられる。この田沼政治に大きな影響を受け、それにならおうとしたのが薩摩藩の島津重豪であった。田沼政治は放漫財政と綱紀の弛緩と人心の退廃的風潮として特徴づけられる。

さて、11代將軍は家斉であり、彼は田沼を罷免し、代わりに田沼によって冷遇されていた松平定信を老中主座として「寛政の改革」を進めさせた。松平定信は重農政策を中心にして商業資本を抑える財政緊縮政策を採用する（例えば、物価抑制、経費節減など）が、取り締まりの余りの厳しさに反対意見も強く、結局辞任させられる。こうして次第に賄賂政治が横行し、幕府の綱紀は乱れ、士風は緩み、腐敗、奢侈が横行して行く。財政は再び破綻に瀕するようになった。家斉の50年間の治世の晩年は乱脈政治として特徴づけられる。

12代將軍は家慶であり、老中水野忠邦による「天保の改革」がなされる。これは享保・寛政期への回帰を目指すものであったが、結局反対が多く失敗する。この家慶の晩年にあのペリーが浦賀に来て幕末動乱の時期に突入することになる。欧米列強の開国要求という重大な時局に直面したのである。

以上見たように、吉宗の改革で持ち直した財政は、諸改革が次々に失敗し、財政は破綻に向けて突き進んで行く。と同時に、幕府も倒壊へと進む。そして、島津重豪は9代將軍家重の時に生まれ、11代將軍家斉の時に没している。彼は田沼意次に大きく影響される。調所広郷は10代將軍家治の時に生まれ、12代將軍家慶の時に死去している。田沼の改革、松平定信の改革、水野忠邦の改革が中央では行われ、いずれも失敗している。ちなみにペリーが浦賀に来たのは調所の死の5年後のことであった。

2. 薩摩藩

薩摩藩の島津氏系図の初代忠久は源頼朝の恩恵を受け、薩摩・大隅・日向三国の守護兼地頭になり、管理する荘園にちなんで島津氏を名乗ったとされる。その後、子孫が相次いで南九州で活躍し、南北朝期には武家方について手柄を立てた。貴久の時には九州を統一する勢いであったが、豊臣秀吉に降伏し、ついで関ヶ原の戦いでは義弘は西軍につき、浮沈の危機に見舞われる。しかし、和解が成立し、薩

摩・大隅両国と日向国諸県郡の所領を認められる。やがて琉球も支配するようになった。

さて、島津重豪(幼名善次郎)は1745年に加治木島津家の当主重年^{しげとし}の嫡男として生まれ、父が宗家^{そうけ}を継いだことから、父の死により宗家を継いで11歳の若さで25代藩主となった。この時に9代将軍家重の一字を賜わり、重豪と改めたのである。丁度幕府の老中筆頭は田沼意次であり、重豪は田沼にならない、開明進取的(開化主義的)藩政を展開し、破天荒な政治を行うことになる(高輪下馬将軍と称された)。70年もの間実権を握り続けたのである。例えば、その政治は次のようである¹⁾。

a. 蘭学への興味

長崎に出かけてはシーボルトと会ったり、出島を訪問したりしている。オランダ文化の摂取に努めたのである。このような姿勢は息子の昌高^{まさたか}にも受け継がれ、昌高は中津藩に養子になり奥平昌高²⁾となり、ここに中津藩に蘭学の種がまかれることになった。後に中津で蘭和辞書である「中津バスタード辞書」(1822年)が刊行されている。中津の蘭学の風土は後の福沢諭吉にも影響を与えたのである。

b. 文化施設を作る

藩士の修養のために造士館や武芸稽古のために演武館などを建設した。また、医学院や薬園、天文暦研究所である明時館を創建した。

c. 各種図書の編纂発行

例えば、中国語辞典の『南山俗語考』、藩史の『島津国史』、『島津世家』、農業生物百科全書である『成形図説』、草木の薬用についての『質問本草』、琉球客の談話筆記である『琉球談記』、『鳥名便覧』などである。

d. 鷹狩りや散楽

鷹狩りを好み、参勤の際には道中鷹狩りをしながら往来したと言われる。そして、散楽^{さんかく}とは猿楽・能楽のことであり、この修業にも励んでいる。

e. 郷中教育³⁾

郷中とは地域の意味で、地域ごとの集団、つまり教育上の結社であり、稚児組(6, 7~10歳の小稚児と11~14, 5歳の長稚児)、二才(14, 5~24, 5歳)、長老(24, 5歳以上)に分かれていた。郷中教育は「三無の教育」を特色とする。すなわち、定まった教場がなく、定まった専任の師がおらず、教育のために藩から援助を受けないというものであった。郷中の各家が交代で座元^{ざもと}として教

場を提供し、年長者が指導するのである。地域に根差し、地域に支えられた教育をした。このような教育は強い連帯感と仲間意識をもたらすことになった。

f. 職制の整備

職制が新設され、整備され、藩主専制支配体制が確立された。つまりは、官僚機構の整備である。

g. 粗野な言語容貌等風俗矯正の達し

これは藩の外聞にかかわるとして、理想を上方^{かろがた}においたのである。また喧嘩口論を禁止している。仕付方^{しつけ}という役所をもうけて言語、容貌、風俗を改めさせた。「でござす」はこの時に上方から輸入されたとされる⁴⁾。

h. 町家の繁栄をはかる

薩摩藩の孤立閉鎖的性格の打破のために他国町人の入国を自由にした

i. 中国貿易の拡大

藩は唐物販売権を得るために何度も幕府に請願しており、政治工作もした。

このような積極政策により、薩摩藩は近代化されて行くが、しかし、こういう改革と豪華な暮らしには莫大な資金が必要である。金が湯水のように使われた。何と借金が5百万両にもなったのである。藩の収入では利息さえも払えない状態になった。

重豪は隠居^{なりのお}して斉宣に家督を譲る。斉宣は困難の増した藩財政改革を試み、その中心になったのが樺山主税^{かばやま}と秩父太郎らである。

秩父たちは儉約を訴えて改革を図る復古政策を採るが、重豪とは反対の政策であり、重豪政治の完全な否定につながることから、ついには重豪の逆鱗に触れ、秩父たちは切腹に追い込まれて処刑者は合計111名にも及び、斉宣も隠居^{なりのお}させられ、斉興が藩主になった。このため隠居は二人になり、重豪を大御隠居、斉宣を御隠居と呼んだ。この事件を「秩父くずれ」または「文化朋党事件⁵⁾」「近思録くずれ」と言う(彼らは儒学である近思録の研究をしていたことからこう名付けられた)。薩摩藩史上最大の政変とされる。この頃、重豪はこのままでは藩の将来はないと改革を本格的に進めることにして斉興付きの側役調所^{そばやく}調所広郷を薩摩から江戸に呼びよせて藩財政再建の改革主任として改革を任せた。重豪の死去後も斉興は調所に改革を任せるとして改革を任せるとして調所は20年間もの長期にわたり、藩の改革に取り組んだのである。

しかし、斉興の後の後継ぎ問題で揺れることになった。斉興の長男の斉彬を支持する勢力と、斉興の側室のお由羅（お由良）を中心に久光を擁立しようとする勢力間の対立である。斉興は英明の聞こえが高い斉彬よりも久光を寵愛し、60歳を過ぎても斉彬に藩主の座を譲ろうとはしなかった。調所は重豪の影響が強くて蘭学趣味の斉彬では薩摩藩の財政がまた悪化するのを心配し、久光側に加担した。ところが斉彬が勝利することにより、斉彬は幕府老中阿部正弘と組み、調所に密貿易の責任を取らせて自殺に追いやる。これを嘉永朋党事件とかお由良騒動（高崎くずれ）と言う。

ところで、薩摩藩の藩債の推移表は図表2～3のようである⁶⁾。

ではなぜ薩摩藩がこのような財政困難に陥ったのであろうか。原因としては次のものがあげられる⁷⁾。

- * 台風銀座といわれる風水害の常習地帯
- * 薩摩・大隅・日向の三州の打ち続く動乱
- * 武士の数の多さ
- * 九州全土への出兵や朝鮮出兵
- * 外様大名として幕府から江戸城や木曾川御手伝い普請、寛永寺建立を命じられたこと
- * 火災により藩邸の新築
- * 参勤交代の費用と江戸国元の二重生活の出費
- * 幕府要人や諸侯との多額の交際費
- * 桜島噴火や火災などの天災による支出
- * 重豪時代の積極政策と華美を競い合うはでな暮らし⁸⁾
- * 隠居が二人もいての江戸暮らし（高輪の重豪と白金の斉宣）

図表2 藩債の推移
（『鹿兒島県史』より作成）

年 代	借銀高（同金高）
元和元年(1616)	1,000(16,666)
寛永11年(1634)	8,000(133,333)
寛文7年(1667)	20,000(333,333)
宝永7年(1710)	20,700(345,000)
寛延2年(1749)	34,000(566,666)
宝暦3年(1753)	40,000(666,666)
享和元年(1801)	72,600(1,210,000)
文化4年(1807)	76,128(1,268,808)
文政元年(1818)	54,426(907,104)
同 12年(1832)	300,000(5,000,000)

右欄かっこ内は金1両を銀60目で換算。

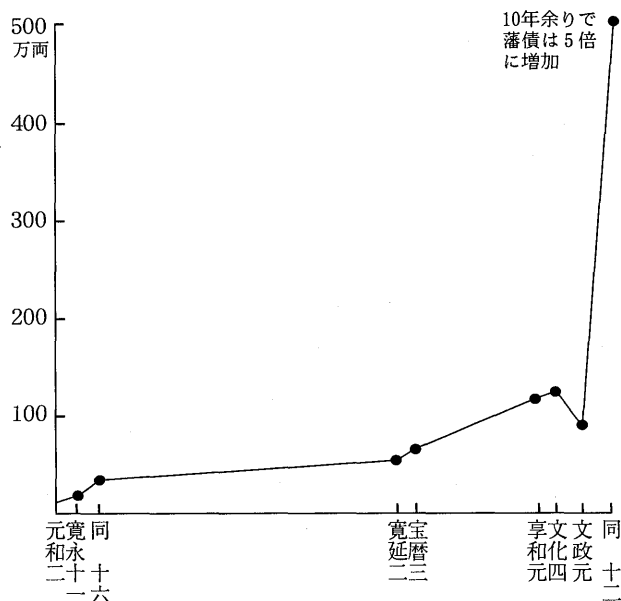
* 重豪、斉宣、斉興時代の子女の多さと大名家との縁組による出費—これは図表4のようである⁹⁾。

こういう藩債増加の原因についてはこのようにも指摘されている。「本藩自他国戦争ノ末、天正中ニ至リ豊太閤ノ征討、朝鮮7ケ年ノ在陣、関ヶ原ノ役、元和健コウノ後モ將軍桜田邸入御、上野造営、美濃川手伝、竹姫入興、王子ヶ原犬追物初メ火災等ソノ他シバシバ費財多リ負債積リ¹⁰⁾」と。

こうして、薩摩藩は日本一の貧乏藩となり、藩主は「日本一の貧乏殿様¹¹⁾」となったのである。重豪自身が「国家存亡の時節」とまで称したほどである。

以上、背景について見た。先ず幕府の状況についてまとめた。8代將軍の徳川吉宗以後、幕府の財政は悪化して行く。幾つかの改革も挫折し、財政的にも倒壊に向かって突き進む。後に見るように改革に成功した薩摩藩は同じく改革に成功した長州藩と連合（薩長連合）して、ついには討幕に至るのである。幕府の改革の中では、特に田沼意次の改革は薩摩藩に大きな影響を与えている。なぜなら、島津重豪の政治は田沼政治の模倣のようなものだからである。その放漫財政はそっくりそのまま薩摩藩でもなされた。薩摩藩の所で見たように、もともと薩摩藩では財政的窮乏が慢性化していたのであり、重豪の放漫財政はそれを更に拡大したのである。こうして日本一の貧乏藩とまでも揶揄されるようになった。もっとも薩摩藩でも何とかしようとして数回の財政

図表3 薩摩藩藩債推移表



図表4 大名家との縁組み一覧

藩主	子女名	婚(養)家先・石高	許嫁・婚礼の年代	
		(夫人保姫) 一橋宗尹娘、(後夫人綾姫) 甘露寺規長娘 万,千石		
重	茂 姫	一橋豊千代 (三卿)	寛政元 (婚)	
	雅姫(養)	佐土原・島津忠持 (外) 2,7	寛政元 (婚)	
	昌 高	中津・奥平昌男 (譜) 10,0	天明6 (嗣)	
	左 近	丸岡・有馬誉純 (外) 5,0	文化元	
	孝 姫	桑名・久松定和 (譜) 11,0	文政4 (ゆく) 文化10 (婚)	
	斉 溥	福岡・黒田斉清 (外) 52,0	文政5 (嗣) 文政7 (入邸)	
	信 順	八戸・南部信真 (外) 2,0		
豪	親 姫	大垣・戸田氏正 (譜) 10,0	文政12 (婚)	
	淑 姫	大和郡山・柳沢保興 (譜) 15,1	文政7 (許)	
	貢 姫	新庄・戸沢正令 (外) 6,8	文政5 (許) 天保3 (婚)	
	立姫(養)	北条・水野忠実 (譜) 1,5	文政元 (婚)	
	寿姫(養)	誉母・内藤政優 (譜) 2,0	文政2 (養) 天保5 (婚)	
		(夫人) 秋田・佐竹義敦娘 (外) 20,5		
斉	操 姫	膳所・本多康禎 (譜) 6,0	文化6 (婚)	
	祝 姫	佐土原・島津忠徹 (外) 2,7	文化5 (許) 文化13 (婚)	
	聡 姫	白川・阿部正篤 (譜) 10,0	文政6 (ゆく)	
	郁 姫	京都・近衛忠熙 (公卿)	文化12 (許) 文政8 (婚)	
	勝 姫	浜田・松平康寿 (譜) 5,0	文政8 (許) 文政10 (婚)	
	宣	定 穀	松山・久松定通 (譜) 15,0	天保3 (養)
		春 姫	久留米・有馬頼永 (外) 21,0	天保6 (許) 天保8 (適)
		(夫人) 鳥取・池田治道娘 (外) 32,5		
斉	敏 敏	岡山・松平斉敏 (外) 31,0	文政9 (嗣)	
	興 順 姫	膳所・本多康融 (譜) 6,0	文化12 (許) 天保3 (ゆく)	
	祝 姫	高知・山内豊熙 (外) 24,2	文政5 (許) 天保2 (婚)	
斉彬		(夫人) 一橋斉敦娘 (三卿)		

出典 『島津正統系図』『日記雑録追録』等。

史群像シリーズ 島津戦記(決死不退の薩摩魂)』, 学研, 2001年, 156-158頁。

4) 佐藤雅美, 『調所笑左衛門』, 学陽書房, 2001年, 62頁。

5) これについては黒田安雄, 「薩摩藩文化朋党事件とその歴史的背景」, 九州文化史研究所紀要, 第19号。

6) 芳即正, 『人物叢書 調所広郷』, 37頁。芳即正, 『人物叢書 島津重豪』, 208頁。

7) 例えば, 原口虎雄, 『中公新書 幕末の薩摩』, 中央公論社, 1997年, 68-74頁。

8) 「家斉は, 徳川15代将軍の中で最も贅沢であり, 浪費家であった。この家斉でさえく薩摩の舅どにはおよばん」といった話が伝わっている。それくらい重豪の生活は華麗であり, 豪勢であった」(『別冊歴史読本 82 事典にのらない日本史 有名人の晩年』, 新人物往来社, 2001年8月, 31頁)。

9) 芳即正, 『人物叢書 調所広郷』, 36頁。

10) 同上書, 38頁。

11) 原口虎雄, 『中公新書 幕末の薩摩』, 66頁。

第二節 調所広郷

改革が繰り返されるが, 権力者重豪の反対などがあり, 挫折していた。これを成功させたのが, 次節で述べる調所広郷である。彼は改革のイノベーターとして活躍している。では, 彼はどのような人物であったのかについて次に述べることにしたい。

(注)

1) 芳即正, 『人物叢書 島津重豪』, 吉川弘文館, 平成7年。重豪の娘婿が将軍家斉である。

2) 川崑真人, 『蘭学の里・中津』, 近代文芸社, 2001年, 88頁。また, 「歴代藩主のうち最も名高いのは, 五代昌高である。「中興の英主」と称えられた昌高は島津重豪の次男で, 藩政の刷新を図り, 軍備の充実をめぐるのみならず, 文教の振興に力を注いだ。藩主自身も蘭学の研究で知られ, 文化7年(1810)に刊行された『蘭語訳撰』は, 後世高く評価されている。こうした藩主を生んだのも, 中津藩の文化の伝統ゆえである。……幕末に福沢諭吉らを輩出するのも, 中津藩の文化伝統, なかでも蘭学の隆盛によるものであった」(『幕末諸州最後の藩主たち(西日本編)』, 人文社, 36頁)。

3) 『幕末諸州最後の藩主たち(西日本編)』, 9頁。『歴

薩摩藩天保の改革の立役者となる調所広郷¹⁾(幼名は川崎良八)は, 安永5年(1776年)に川崎家次男として鹿児島城下に生まれた。川崎家の家格は城下士最下級の小姓組に属していた。薩摩藩では藩士を一門・一所持・一所持格・寄合・寄合並及び小番・新番・小姓組に分けており, 寄合並までが上級士で大身分と言う。最後の小姓組は最も数が多くて, 以前は大番と称していたのである。以上が城下居住士で, 外に諸郷に居住する郷士がいた。外城衆中とか外城士とも称して, その郷士の下にランクされるのが与力で, 座附士とも称していた。以上が士分で, その下に足軽すなわち歩卒がいた。とにかく, 城下士としては小姓組が最下位で, 調所はこの出身であった。

彼が18歳の時に父が死亡し, 翌年に請われて調所家に養子に入る。ここも小姓組であり, 身分は川崎家とそれほど変わらなかった。この養父も死亡し, 彼は表坊主(茶道坊主)になる。このような茶

坊主は当時正式なポストにつくための臨時的ポストとされていたのである²⁾。この後、広郷と名乗るようになり、鹿児島で生活をする。この頃、島津重豪が隠居し（重豪は芝藩邸から高輪御殿に移る）、息子の斉宣が藩主となった。調所の働きが認められ、1798年に江戸に出府し、隠居重豪付奥茶道に役替えとなり、これが彼の飛躍の第一歩となる。この後、芝藩邸の奥茶道勤めに転じる。この時に若殿様斉興付きになったようである。この後、隠居重豪を中心に近思録ぐずれの嵐が吹き荒れた。この結果、斉興が藩主になり、この新藩主斉興に芝藩邸で仕えるようになる。この頃、斉彬が誕生するが、後にこの斉彬との対立が原因で自殺に追い込まれることになる。調所は1811年には茶道頭に昇進し、更に小納戸に登用され、この時に名前を笑左衛門と改めた。小納戸というのは、側役の下にいて、時により大きな働きのできる職務であった。この笑左衛門が彼の通称となる。更に、この後小納戸頭取となる。これ以上になると、直触^{じきぶれ}といって用人の取次を必要とせず、家老から直接に達せられる家老直達の上級職の仲間に入るののである。この後、町奉行に、そして側用人格両隠居統料掛^{つづきりようがかり}となっている（統料とは経費のこと）。この役は財政面に携わる仕事だった。調所が財政にタッチするきっかけとなったのである。当時、二隠居の居住する高輪・白金両邸の経費を唐物貿易で賄っており、彼はその調達掛に命じられたもので、財政面への進出の第一歩であった。また、後に命取りとなる唐物貿易との出会いの端緒でもあった。彼は唐物貿易の品目増加に取り組む。密貿易にも着目している。

さて、藩の財政は悪化の一途を辿り、重豪は既に85歳の老体のために改革を決意するも適当な人材は見当たらず、そこで調所に目をつけ、断る調所に厳命で改革主任を引き受けさせる。調所は商人出雲屋孫兵衛らの協力を得て新銀主団を結成し、重豪は朱印書を渡して改革の保証をした。

改革の進行につれて、彼は大番頭に進み、更には大目付格となり、その後は対外的には家老に昇進している。この頃、重豪は高輪御殿で死去する。そこで、斉興は朱印書を調所に与えて、改革の続行を命じた。この時に、調所を正式の家老としている。名実共に最高の地位にのぼったのである。こうして改革を推進する。実に20年間にもわたる改革であった。これが成功し、貧乏藩の薩摩藩は経済的な雄藩となった。芳即正氏は「それにしても多年にわたる

藩財政の窮状を、僅々10年余りでこれほどまでに安定させた手腕は驚異的というべきであろう⁴⁾」と言う。

しかし、次第に調所の専断に反対の人々も多くなり、斉彬は彼の身辺探索を命令し、密貿易が問題になった。また、お由羅騒動に始まる事件が起こり、調所は密貿易の責任を取って自ら命を断つことになる。斉興は引退し、斉彬が藩主になった。

調所の死後、息子の嫡子左門は免職の上に屋敷まで取り上げられ、稲富と姓を変えてひっそりと暮らしていたが、15年後の文久3年（1863年）に、時勢の変転に伴い、調所は亡国の逆臣の烙印を押され、その遺族には追罰が下った。

大きな革新にはアイデアがあるだけでは駄目であり、それを実現に至らしめるイノベーターの存在が大きい。このようなイノベーターなる人材がいるかいないかはとても重要なのである。藩債の累積した薩摩藩の改革を成功させたイノベーターこそが調所広郷である。

さて、彼がイノベーターになりえた理由は何であろうか。一つには財政の素人であったということである。調所は重豪からその任務を与えられた時に、自分は素人だからといって断っている。しかし、素人だからこそ思い切ったことが出来るという強みもある。「素人の発想」とよく言われるのがそれである。また、過去のしがらみがないだけに思い切ったことが出来るのである。更には、彼は小姓組という城下士の最下位の出身であり又茶坊主あがりであったので、ここからハングリー精神もあったであろうことは想像される。また、藩の中樞でないだけに自由な発想という辺境的精神を植え付けることにもなる。調所の場合、これらが生きたと言えるかもしれない。

また、実行のためにはパワーが必要である。パワー獲得戦略である。これを調所のパワー獲得戦略として見たい。支持、資源（資金）、情報についてである。

- a. 支持—これには隠居した実力者重豪や藩主斉興の全面的な支持が大きい。彼らは朱印書までも与えて支援を保証している。このような実力者の支持・支援なくしてあのような改革は行えなかった。更には、出雲屋孫兵衛ら商人や町人たちの支持を獲得したのである。
- b. 資源—このためにはそのようなポストにつくこ

とが必要となる。調所は財政改革主任という最適のポストが与えられた。後には家老にまで出世している。改革の権限を一手に握り、その資源を獲得したのである。

c. 情報一彼は江戸詰めが長かった。重豪や斉興の側近として仕えているのであり、いわば重要な情報源の近くにいたのである。しかも江戸は情報の集まる所であった。彼は巧みにこれらの情報を活用したと思われる。また、彼は趣法方や三島方などの新役職を設置したり、郷土制度を活用したりしている。これらは情報収集機関としても機能したと見ることが出来るであろう。また、だれでも思いついたことや見聞したことを直接に言上するようにと申し渡し、下意上達のシステムを築いた⁵⁾。

調所はこのようなパワー獲得戦略により、パワーを獲得し、それをイノベーターとして生かしたのである。

(注)

- 1) ここでの参考資料のいくつかは次のものである。芳即正、『人物叢書 調所広郷』。井門寛、『江戸の財政再建』、中央公論社、2000年。山本敦司編著、『江戸の財政再建 20人の知恵』、扶桑社、1998年。
- 2) 童門冬二、『江戸管理社会反骨者列伝』、講談社、1998年、169頁。
- 3) 大名に金を貸すのを江戸では金主^{きんしゅ}、上方(京・大坂)では銀主^{ぎんしゅ}と言った(佐藤、前掲書、12頁)。今の都市銀行に相当している。
- 4) 芳即正、『人物叢書 調所広郷』、168頁。
- 5) 佐藤、前掲書、256頁。

第三節 藩政改革

薩摩藩は先ず農政学者として著名だった佐藤信淵^{のぶひろ}に依頼して財政再建策を授けてもらった。佐藤はすぐに薩摩藩に入り(結局二回来る)、藩内の各地を視察し、改革案を作成した。その内容は次の通りである。最大の問題は5百万両(これは当時の金利が1割2分なので、年間利息だけでも60万両という天文学的数字であった)という商人からの借金(藩の現金収入は年約10万両)であり、このためには貸手を説得して、元金だけを年に2万両ずつ250年賦で返すことにし、利子は一切切り捨てる。次に、藩主はじめ藩内一同の費用を、全て予算制度を導入して支出を厳格にする。現在の収入で全てを賄うように変革する。その次には、収入を増やす方法を考

え、それには次のようなことが考えられるとする¹⁾。

- ①薩摩藩にはいろいろな物産があるが、他国に送り出す時の包装の方法が悪い。従って、傷ものやむだが出ているので、これを改めること。
- ②物産は、品質改良すると共に、全て藩の専売にすること。
- ③ご隠居(重豪)のお小遣いを生み出すという名目を立てて、琉球(沖縄)を介して中国との貿易の許可を幕府から得ること。許可をもらったら、幕府の決めた制限額などは無視して貿易を行えば、大いに利益がある。

しかし、こういうことの実行には幕府の要人に対して賄賂を贈らなければならないし、それに必要な資金及び非常の事態に備えて、積み立てを行わなければならない。この佐藤の提案を受けて、重豪と斉興は改革が進みつつある中で、調所に速やかに実施するように次のように命じた。これは「万古不易の備え」のために与えられたのである。

- ①天保2年から11年までの10年間で、50万両の積立金(備蓄金)を備えよ。
- ②それ以外に幕府への上納金や藩軍用金を準備せよ。
- ③古証文(藩債借用証文)を取り返せ。

これを受けた調所はこう答える²⁾。先ず50万両備蓄については、年々の豊凶で多少の差はあろうが10年目には都合するとし、次の二つ目もできるだけ努力するとした。そして、最後の証文の取り返しもおいおい努力するとしながら、相手の考えで対応できかねる分は仕方がないが、多少でも返済するようにして藩財政の運用には差し支えないようにする。そして、これらが調所の改革の基本方針となったのである。

次に、その改革について見ることにする。その狙いは支出の削減と収入をいかにして増やすかが中心となっている³⁾。

1. 支出削減努力

重豪に藩財政改革の命を受けてから、調所は質素な生活に努めるようになる。自らが範を垂れたのであり、また重豪にも質素な生活を身をもって訴えた。そして、支出削減のために次の方法がとられた。

- a. 江戸経費節減策—重豪の子の左近を国元の鹿兒島に移居させた。
- b. 藩債250年賦償還—これが最大の目玉であっ

た。先の古証文を取り返すことにかかわっていた。調所は元金千両につき年々4両ずつの支払い、すなわち250年賦償還法をとることを宣言した。それも元金だけの利息なしである。そして借用証文は藩で預り、銀主たちには借入金高を書いた通帳を渡すのである。これで藩の年々の藩債償還額は合計2万両で足りることになり、今までは利払いだけでも8万両必要であったのが、大幅に減少し、藩としては身軽になった。それに引き換え、無利息250年賦償還という借金踏み倒しにも等しい打撃をうけた銀主たちは大恐慌を来すこととなった。ちなみに、薩摩藩では1835年、廃藩置県で藩が消滅する明治4年まで、250年賦の返済を続けている。これは実質的には5百万両の借金の踏み倒しであった。

c. 幕府上納金—これは重豪の示した第二条にあたる。上の250年賦償還という暴挙の実施のための幕府対策の意味合いが強いものであり、35万両上納している。

d. 大井川渡川費の節減策

e. 一向宗徒の大量検挙一溝を通じて本願寺に納められていた法納金が領内から流出するのを防ぐ意味があった。

2. 国産品の改良増産

これが増収政策の中心となったのであり、具体的には次のようである。

a. 米—米作改良にあたり調所は農政担当の郡奉行の人柄を吟味し、それぞれに数郷を担当させて時々受持郷を巡回、農耕の指揮監督に当たらせた。そして、肥後米を手本にして改善し、薩摩米が好評となり値上がりしている。

b. 生蠶—これも従来品質が悪く、また大坂の蠶屋の計量も勝手なやり方だったので、担当者を立ち会わせるようにして厳しくした。

c. 菜種子—この改良にも取り組んだ。この結果、値段も上昇した。

d. 鬱金—止血薬・香料または黄色染料に利用される琉球鬱金は他国にはない産物で、改良したり、琉球だけで栽培するようにした。

e. 朱粉—これは良品だったが、抜荷が行われやすかった。そこで、取締りを厳しくした。

f. 薬種—これにも滞納が多かったが、薬園奉行を任命し、滞納銀を減らしたのである。

3. 砂糖専売制の実施

薩摩藩最大の特産品砂糖（黒糖）は調所改革の目

玉商品であった。良質の砂糖をいかに高く販売して収益の増加をはかるかがポイントであった。こうして採用されたのが奄美大島・喜界島・徳之島三島の惣買入制すなわち専売制である。このために設置されたのが三島方^{さんとうがた}という担当部局であり、ここが惣買入制を実施したのである。生産した砂糖を定式糖のみならず余った余計糖も全てを藩に買入れ、それに対する代金は金銭ではなく現物で支払った。

4. 諸蔵管理の改善

a. 諸蔵の管理出納方法の改善

薩摩藩では77万石の内、藩庫収納分が30余万石でこれを蔵入高と唱え、他の約40万石は諸士知行高で給地高と称していた。給地高^{くわいりだか}の出来は出物蔵に、蔵入地の蔵入米は表方代官の管轄で米蔵に納めていた。この管理をする蔵役は枅目をごまかして収納の際の散落米を収得する悪い習慣があったのを、厳しく取り締まったのである。また、官職の売買もなされていたので、監察体制を強化した。

b. 非常用備蓄米の準備

年々新米を非常の時の備えとして備蓄したのである。

5. 諸役・役場の整備

改革のために趣法方^{しゆほうほう}を設置した。「趣法方は文化10年（1813年）重豪が帰国の際新たに設けた部局である。従来藩の財政については勝手方家老一人が総裁し、その下に吟味役が数名おって処理していた。それを勝手方家老はそのままとして吟味役を廃し、側役並に副役がいて惣督し、諸局の協議を経て可否を決し家老に上達する定めとなり、その下に書役数名がいた。趣法方である。ここでは勝手向きに関する出納をすべてつかさどったので、その勤務者は非常に財政出納のことに明るかった。調所は改革に当たりまずこの趣法方経験者を抜擢して重要ポストにつけた⁵⁾」。ここが改革の中核部局となり（経済企画庁的存在）、ここから人材登用（特に町人の活用）をしたのである。また、それぞれの部局に責任者を定めて一種の責任分担制をしいた。こうして人と組織、その維持方法も改革して新体制で改革を推進して行った。つまり、公金の出入りを取り扱う勝手方^{かってほう}が不正をしたので、趣法方を設けて監督したのである。

6. 運送船の建造

砂糖や米の輸送のためには安全迅速な輸送体制の確立は必要であった。こうして日州御用船（日向地

域の仕登米輸送の改善をはかった)、三島方御用船などの建造をした。

7. 諸宮繕・土木工事の実施

これは三都・長崎・国元等の宮繕であり、道路改修・橋梁架設・河川疎通・新田開発等の土木工事を進めた。

8. 農政改革

新田を開墾し、離散農民を引き戻し、休地の解消・耕作農民の増加に努めた。農作業の督励もしている。また、農民についての高利貸規制や掛銭禁止もした。

9. 琉球外交問題の処理

仏国は琉球に開国を要求したのであり、調所は対仏平和交渉を展開し、仏国との貿易を目指した。

10. 軍制改革

この柱は洋式軍事技術の採用と軍事組織の改革であった。銃薬製造所も開設し、軍役方を設置するなどの軍事組織改革もした。更には給地高も改正した。

11. 唐物貿易の拡大⁶⁾

つまりは唐物方^{とうぶつほう}と呼ばれる琉球を通しての中国との密貿易である。幕府の反対の中で、巧妙に琉球産物方というおだやかな名の組織を設置したりし、唐物販売権を復活させて行く。輸出禁制品である昆布を中心に大量の海産物が輸出された。

12. 偽金造り

大胆にも国禁であるお金方^{かねほう}という偽金造りにも手を染めている。

以上見たように、調所の改革の内容は実に多岐にわたっているのである。特に、250年賦返還、つまり事実上の借金棚上げに成功したことの意義は大きい。更には、奄美三島の黒糖専売が実に莫大な利益をもたらしたのであり(後に黒糖地獄と呼ばれる)、黒糖売上は10年間で136万両から235万両に増えたとされる。何と純利益は100万両にもなった。また、中国などとの密貿易も大いに潤ったのである。こうして、「調所笑左衛門が本格的に改革に着手してから10年経った天保11年、財政再建は成り、重豪が求めた藩庫貯備金50万両のほかに、諸宮繕費用として200万両をたくわえることができた⁷⁾とされる。重豪の求めた三ヶ条は達成しえたのである。こうして蓄えられたものがやがて斉彬が藩主に就任して遂行した改革のために用いられたり、更には討幕のための軍資金にも使われることと

なったのである。調所の改革の成功なしにはこれらのことはなされえなかったと思われる。しかし、調所はそのために責任を一身に負う形で、後に自殺に追いやられることにもなった。

(注)

- 1) 童門冬二, 前掲書, 176-178頁。
- 2) 芳即正, 『人物叢書 調所広郷』, 78頁。
- 3) 改革の内容は主に同上書参照。
- 4) 「俗に77万石という薩摩の米は、8公2民のとり分のうち、6割が家臣のとり分(知行, 給地高といった)、4割が島津家や藩庁のとり分(蔵入高といった)と、きっちりわけられていた。蔵方役人はそのうちの藩のとり分をあつかい、枳目のごまかしをやっていた。枳目のごまかしが蔵方役人だけなら、即座にやめさせることもできた。ところが家臣も、自分たちのとり分(給地高)について、蔵方役人と同じように枳目のごまかしをやっていた。蔵方役人の枳目のごまかしを追及すると、家臣団全員の枳目のごまかしを追及しなければならぬ。それだけでなく薩摩の家臣は生活に苦しんでいた。もしこれに手をつけると、家中はひっくり返るような騒ぎになるに違いなかった。うっかり手はつけられない。見て見ぬふりをしているしかなかった」(佐藤, 前掲書, 52頁)。
- 5) 同上書, 151-152頁。
- 6) この点については黒田安雄, 「文化・文政期長崎商法拡張をめぐる薩摩藩の画策」, 史淵, 114号, 35-60頁や上原兼善, 「藩貿易の展開と構造」, 日本史研究, 215号, 1-28頁に詳しい。
- 7) 童門冬二, 前掲書, 181頁。

第四節 抵抗克服策

改革には抵抗が伴う。大きな改革になればなるほど、抵抗は大きくなって行く。ポストや既得権を失ったりするからである。コッター=シュレジンガー¹⁾によると、次のような抵抗克服策が指摘される。教育・伝達, 参加, 支持, 交渉・合意, 操作・抱き込み, 強制方策である。

調所広郷の改革は極めて大きな改革であり、それだけ抵抗も大きかった。そこで、彼は次のような方策を採用している。

(1) 参加方策

調所の手初めの仕事は大阪に出て改革資金を調達することから始まった。最初は銀主たちに会って出金を依頼しても、それまでに薩摩藩は約束違反を繰り返して、信用を失っていたために、なかなか引き受けてくれる者はいなかった。しかし、思いがけず援助者が現われ、平野屋五兵衛を中心に、平野屋彦

兵衛・炭屋彦五郎・炭屋安兵衛・近江屋半左衛門の5人が新組銀主となり、改革を支援して行く体制ができた。有力な大阪町人たちが味方につけたのであり、つまりは参加させたのである。また、新組銀主を組織するのに貢献した商人出雲屋孫兵衛（後に浜村姓となる）とコンビを組んでの改革を進めた。更には、新役職を設置して人材登用を積極的に推進したのであり、また郷土制度を活用している。ここには参加方策が見られる。

(2) 強制方策

つまりは強権発動である。実は重豪は藩主になってから藩主直仕置体制の強化を目指した。藩権力を集中させ、専制支配体制を確立したのである²⁾。こうして集権化した上で、調所に改革の権限を委譲している。調所はこの権限を活用して改革を推進して行った。しばしば強制方策が採用される。例えば³⁾、貢納の予定を立てるために「定免制」（一定額で貢租を納入させること）を制定し、これには多くの反対があった。また、多年に亘り薩摩で行われて来た「上見部下り」⁴⁾（検見による年貢の減免）を廃止して定免制を断行したことが、農民の既得権喪失につながり、このために反対が増した。調所は反対者を逮捕したりして断行する。離散農民を強制的に連れ戻してもいる。また、三島の島民自身による黒糖売買を禁止し、違反者を死刑にしている。あの西郷隆盛なども調所の画一的政策に反対した一人であった。調所はこう言う。「公の命ぜられた事を、お前らが異論を唱えてはいけない。深く思慮をつくして考えて見よ。いったいこの藩の癖で、来年来年と延ばしたがったら、いっこうにできた例がない。まして数百年来の積習を一変するには、来年を期してやるなどと手間ぬるいやり方ではだめだ。この際はただ主命を奉じて断行の2字あるのみ」⁵⁾と。

又、藩債250年償還も強制的に執行している。

以上、抵抗克服策について見た。マイルドな参加方策も採用されるが、むしろハードな強制方策が採用されている。重豪によって与えられた権限を活用して、改革を遂行したのである。

しかし、強制方策には感情的対立が伴う。調所の採用した強制方策には反対者が多く、斉彬もその一人であった。こうして後に調所は責任を問われ、自殺に追いやられたのである。

(注)

- 1) J. P. Kotter and L. A. Schlesinger, "Choosing strategies for change", Harvard Business Review, March-April, 1979, pp.106-114.
- 2) この点について述べたものに黒田安雄、「安永・天明期における薩摩藩の動向」, 地方史研究, 第22巻6号, 1972年12月, 25-38頁がある。
- 3) 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, 31頁。
- 4) 「上見部下りという。薩摩では凶作の年には、検査して貢租を軽減していた。上見部下りは農民の困窮を救うための制度だが、いつしかやれ風害だ、旱害だ、虫害だといって悪用されるようになった。その分、収納が減る。米の収納には検査して収納の高をきめる検見制と、あらかじめ何割ときめておく定免制の二種があった。調所は上見部下りの弊を一掃するため、検見制をやめて、一律定免制とした。困る百姓もでてくる。そのかわり、枳目のごまかしをあらためさせた」(佐藤, 前掲書, 302頁)。
- 5) 原口虎雄, 前掲書, 136頁。

第五節 改革の成功要因

調所の天保の改革は成功したのかどうかについては、成功したと言える¹⁾。彼のなした改革により、日本一の貧乏藩とさえ言われたほどの薩摩藩の財政に余裕さえ生まれ日本一の富強国となったのである。では、このような改革の成功要因は何だったのであろうか。今まで述べた点も含めてまとめてみたい。

- a. イノベーターとしての調所広郷の存在である。案外財政には素人であったことや小姓組という下層の出身であったことも影響していると言える。そのために思い切ったことが出来たのである。調所は反対・抵抗には屈しなかった。
- b. 実力者重豪や藩主斉興らが調所を支持し、改革のためのポストに彼をつけた。このことから調所は改革のために力を十分に発揮出来たのである。しばしば強制方策を用いた。
- c. 趣法方などのような改革のための組織を作り、そこに若手や町人などの有用な人材を登用したことである。「ここで注目に値することは、第一に、あらゆる物産開発について、有能な町人を抜擢していることである。例えば林政については酒匂五郎兵衛、肥料については指宿の黒岩藤右衛門」²⁾。能力主義の採用である。
- d. 出雲屋(浜村)孫兵衛のような改革のためのブレーンを置いたり、町人たちから成る改革のため

のチームを作って推進したことである。

出雲屋は上方では中小の両替屋であった。これらの町人たちから10万両の基本金を集めたことが成功につながった³⁾。出雲屋は後に士分にとりたてられて浜村姓となった。

- e. 調所自ら率先垂範していることである。質素儉約を実行した。さすかの重豪も今度は調所に協力した。
- f. 改革の実行部隊として郷士制度（外城制度）を活用した。「地頭の下には、さまざまな役目があって、郷士がこれに当たった。……調所は郷士制度の圧力によって、自分の経済政策を農民層に徹底させるとともに、郷士のうちの有能者を優遇して、手足のように巧妙に使いこなした。この郷士制度の活用こそ、調所の天保度の藩政改革成功の鍵の一つであったと考えられる」⁴⁾。実は、この郷士の中では上下関係は厳しく（上意下達システム）、当然それは軍事行動にも反映されるので、そのまま薩摩藩の軍の強さとして表れた⁵⁾。
- g. 各部局に責任者を定めて一種の責任分担制をしたのであり、また各部局はできるだけ独立採算制をとらせた⁶⁾。

(注)

- 1) 「重豪一笑左衛門の主従ではじめた藩政の“天保の改革”は、十年で見事に成功した」(加来耕三、『日本補佐役列伝』、学陽書房、2002年、347頁)。
- 2) 原口虎雄、前掲書、102頁。
- 3) 佐藤、前掲書、160頁。
- 4) 同上書、17頁。
- 5) 『歴史群像シリーズ 島津戦記（決死不退の薩摩藩）』、135頁。
- 6) 芳即正、『人物叢書 調所広郷』、157頁。

第六節 天保の改革における長州藩と薩摩藩の比較

ここで長州藩と薩摩藩の改革を中心に比較してみたい。まず、この両藩には共通点がかなりあることに気づく。例えば、次の点である。

- a. 地理的には辺境にあること。長州藩は本州の辺境に位置し、薩摩藩は日本の辺境に位置している。つまりは、中央から離れているのであり、このことは自由な発想を生み出すことになり、尊王攘夷や討幕思想がこの両藩で普及することとなった。革新は辺境から起こるのである。
- b. 関ヶ原の戦いでは共に西軍に与して、敗北し

た。薩摩藩は井伊直政らのとりなしで何とか現状の領地を維持したが、長州藩は3分の1に減らされたのである。この点はハングリー精神を植え付けることにもなった。

- c. 外様大名であった。外様大名はかなりの領地を与えられながらも、幕府の政治には参加できないシステムになっていた。言わば疎外された存在であった。このような点が討幕思想の普及にも影響した。
- d. 財政の点では、財政負担が大きくて大幅な負債が累積していた。長州藩は8万貫（134万両）の大敵が存在し、薩摩藩は500万両（30万貫）もの負債を抱えていた。つまりは、危機感が両藩にあったのである。

そこで、両藩の改革がなされるのであるが、この両藩においては藩主が積極的に支援していることが注目される。イノベーターとしての村田清風と調所広郷を支持し、改革のための権限を与えているのである。藩主は防波堤リーダーの役目をしている。このような支持なしには改革は不可能である。そして、これらの改革では薩摩藩の改革が長州藩に影響を与えているといえる。つまりは、薩摩藩の改革が長州藩の改革の一つのモデルになっているのである。例えば、借金踏み倒しの政策としての長州藩の37ヶ年皆済仕法は薩摩藩の250年賦償還法と極めて類似しているのであり、それを参考にしたと思われる。

次に、相違点を指摘すると、村田清風の改革では教育方策や参加方策というマイルドな方策が採用されているのに対して、調所広郷の改革では参加方策を採用しながらかなり強制方策が採用されていることである。これは一つには長州藩では時間的に長期間を視野に入れた改革がなされたのに対して、薩摩藩では結果的には20年間にもなったのであるが、出来るだけ短期間で成果を目標にしていたためである。それだけ危機意識が強かったのである。この結果は、両藩で改革は成功し、財政に余裕が生まれることとなった。これが幕末に討幕のための武器購入に使われることとなる。そして、この両藩はやがて薩長連合で手を結び、討幕のために協力するのである。討幕に成功した両藩は明治新政府の要職を殆ど独占した。維新三傑と言われるのは長州藩の木戸孝允と薩摩藩の西郷隆盛、大久保利通の三人である。

この両藩の比較一覧表は図表5にある。

図表5 天保の改革における長州藩と薩摩藩の比較

	長州藩	薩摩藩
地理的位置	辺境	辺境
関が原の戦い	西軍の総大将。敗北して防長に削減される。112万石から3分の1の36万9千石に。	西軍に与し敗北するも領地は維持。約20万石(後に77万石)。
譜代か外様大名か	外様大名	外様大名
財政	財政負担は多くて赤字。8万貫の負債	財政負担は多くて赤字。50万両(銀にして32万貫余)もの負債。
藩主	毛利敬親	島津重豪・斉興
イノベーター	村田清風(1783—1855年)。父は50石の藩士で下級士族の家に生まれる。	調所広郷(1776—1848年)。城下士最下級の小姓組の家に生まれる。財政の素人。最後は自殺。
パワー獲得戦略	a. 支持—藩主の強い支持 b. 資源—改革推進のポストに就任 c. 情報—一足で集めたり、藩に来る人や藩主から	a. 支持—藩主や重豪らの強い支持 b. 資源—改革推進のポストに就任 c. 情報—藩主の側近としての情報や三島方や郷土制度の活用
改革の内容	a. 節約の徹底と負債整理 b. 殖産興業の奨励 c. 土木・水利・開作事業の推進 d. 土風興し e. 人材育成・文武の奨励 f. 財政運用の改善	a. 支出削減努力 b. 国産品の改良増産 c. 砂糖専売制の実施 d. 諸蔵管理の改善 e. 諸役・役場の整備 f. 運送船の建造 g. 諸宮繕・土木工事の実施 h. 農政改革 i. 琉球外交問題の処理 j. 軍制改革 k. 唐物貿易の拡大(密貿易) l. 偽金作り
成果	8万貫の負債は整理されて、経済的には余裕が生まれ、維新後には100万両残る。	500万両の負債は整理されて、250万両の貯蓄成る。
抵抗克服策	教育方策, 参加方策	参加方策, 特に強制方策
成功要因	a. イノベーターとしての村田清風の存在 b. 藩主の支持 c. 広く意見を聞き、人材登用をする d. 財政を公開して危機意識の共有をする e. 組織改革や人材配置をした f. 改革のチーム結成 g. 藩主も清風も率先垂範する h. 富国強兵という理念の存在 i. 8万貫の大敵というモットーの存在 j. 積極的に藩外との交流をする k. 長期的に時間をかけて取り組む	a. イノベーターとしての調所広郷の存在 b. 藩主らの強い支持 c. 改革のための組織作り d. 改革のためのブレーンの存在 e. 率先垂範 f. 改革の実行部隊としての郷土制度の活用 g. 各部署に責任者を定めて責任分担制をしく h. 人材登用 i. 藩外との交流
討幕との関係	薩長連合に動く	薩長連合に動く
明治新政府での位置付け	要職を占める。桂小五郎(木戸孝允), 伊藤博文ら	要職を占める。西郷隆盛, 大久保利通ら。
その他	37ヶ年皆済仕法	250年賦償還法

おわりに

薩摩藩の藩政改革について述べて来た。第一節では、背景について述べた。まず幕府については、徳川吉宗の享保の改革以後、改革は失敗し続け、幕府財政が窮乏化への道をたどったこと、そして田沼意次の放漫財政が島津重豪に大きな影響を与えたことについて述べた。薩摩藩については、以前から藩債が増加し続け、特に重豪の時には赤字が累積したことについて述べた。その原因は様々である。「日本一の貧乏藩」とさえ言われる。第二節では、改革の中心となった調所広郷について述べた。彼のパワー獲得戦略として支持、資源、情報について述べた。彼こそが藩政改革のイノベーターとなっている。そして、第三節では、その改革の内容についてまとめた。支出削減、国産品の改良増産、砂糖専売制の実施、諸蔵管理の改善、諸役・役場の整備、農政改革などについて述べた。第四節では、抵抗克服策について述べた。参加方策や強制方策が採用されている。特に強制方策が調所によってしばしば用いられている。それだけ彼は強い権限を持っていたのである。第五節では、改革の成功要因なるものをまとめた。そして、第六節では長州藩と薩摩藩の改革の比較をした。このような薩摩藩の改革の成功が、同じく改革に成功した長州藩との連携を生み出し、ここに薩長連合が成立し、一気に討幕に向かって突き進むこととなる。幕府は数回の改革に失敗したのである。改革に成功した薩長両藩と失敗した幕府では勢いが違うのは明らかであり、ここに討幕が実現し、明治維新に至るのである。