

小田原藩における二宮金次郎の藩政改革 (下)

——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 (以上下関市立大学創立 50 周年 記念論文集 2007 年 3 月号)

6. 抵抗克服策 (以下本号)

7. 仕法のその後

8. 経済と道徳

おわりに

6. 抵抗克服策

改革には抵抗が伴うのであり、金次郎の改革に対しても様々な抵抗があった。例えば、桜町領における豊田正作の妨害はその典型である。これはもともと農民である金次郎がなす改革に対する武士の側の抵抗である¹⁾。武士の意地やメンツによる抵抗である。ここに身分制社会の現実が見られる。また、官僚主義からの抵抗もあった。

さて、金次郎はそのような抵抗に対してどのような克服策を採用したのであろうか。その点について見ることにする。

①教育方策

これは変化の前に前もってそれについて説明したりして教育するのである。変化の必要を理解させる。

こんな例は服部家の家計再建の時に見られる。彼は当主の服部十郎兵衛に5年以内に再建するので、自分に全て任せて余計な口出しをしないように言う。そして具体的に俸禄が千二俵のところ、実際は四百三俵であり、いわば三分の一の収入しかな

く、二百四十六両あまりの借金があるので、これからは常に質素、節約を守るように勧め、具体的になすべきことを説明した。食事は飯と汁のみにし、着物は木綿に限り、必要のないことはしないように言う。そして、当主ばかりではなく、他の者をも集めて説明している。彼はこのままでは3年で服部家は窮乏すると言ひ、改革の必要さを説明し、協力を取り付けた。このような例は桜町領の改革にも見られる。これは教育方策の事例である。

②参加方策

これは変化の設計や実施に抵抗者を参加させるものである。そして、変化創始者はそのような人々の声に耳を傾け、助言を得られる。

この点では、彼のなした表彰がある。彼が桜町に赴任して、まずやったことは、三村百四十五軒の百姓の中から出精者^{しゅつせいしゃ}を表彰したことである²⁾。農事に精を出した者を「草刈出精」、兄弟仲の好い者を「兄弟出精」、借金がなく生活の安泰なものを「分限相^{ぶんげんあいまもり}守」と名目をつけて、それぞれに鍬や鎌^{すき}を賞品にした。そして、この選出は投票によってなしたのである。村中の人を集めて善行者投票をさせた。隣人は役人よりも自分の隣人をよく観察しているからである。投票する者は自分たちの入れ札によって被表彰者が決まるので、村人たちは「参加」の喜びを感じられる。つまりは、彼らをエンタテインメント(ひきこみ)したのである³⁾。

更には、服部家の再建の中で、当主夫妻や用人、使用人(女中も含む)の全てに、彼の言う「仕法の役割分担」を指示している。改革のためになすべき仕事を皆で分担したのである。ここには巧みな参加方策が採られている。「仕法の実施は、衆議によって決することである。国家再興の仕法を行うには、少数の革新的先覚者によってなそうとすると、必ず反対が起こる。そこで復興の方法を群臣に示し、かくの如くすれば国盛に民安く、是の如くせざれば国

益々窮し滅亡に至るであろう。……かくて仕法の実施が全体の意志ともなれば、妨害がなくなって、事業は順調に進捗する」⁴⁾。皆を参加させ、選ばせるのである。参加方策である。

③促進方策

これは変化のための新しい技能の訓練をしたり、あるいは資源を与えたりすることである。

さて、桜町領の復興において、彼は小田原藩から下付された二百両、それに自分が家財田畑を売り払った金、あわせて五百両の資金を投じて荒田の復興をしようとした。この場合、新規に開発した田は開発に要する期間、そして米や雑穀がある程度収穫できるまでは年貢を免除されるのであり、これを「^{くわしたねんま}鋤下年季⁵⁾」という。5年とか10年とか長さはいろいろである。もう一つは、一度は田であったところの再開である。さて、金次郎はこのような荒田の開発のために、彼の資金を与えるための褒める種を探して歩き、今日は屋根葺きに精を出しているからとその無尽に金を貸す。無利息貸付なので、これは褒美にあたる。草刈りに精を出しているからと鎌を与える。貸したり、農具を与えたりした。また、あまりに汚い家や、倒れかかった家を修繕してやったりしているが、これは勤労のための環境整備とも理解される。つまりは、開発につながるように金を使ったのである。ここには促進方策が見られる。また、彼は一度に全体を変えようとするのではなく、変えやすい人から手をつけ、その変えられた人達を見て、他の人達も変わるように努力しているのである。変えられた人が手本となり、真似させるのである。

④強制方策

彼は性格的には激しかったようで、時には強制方策も採用されている。「彼は遠慮会釈なく仕事の監督もした。あるとき橋をかける工事があったが、人夫が寒がって川の中に入らないのをみて、そんな仕事の仕方があるかと一人を溝の中に蹴落としたという話が伝わっているかと思えば、また堰^{いせき}普請に湯を焚いて人夫に飲ませている老爺の釜を川中に投げ込んだという行為もある」⁶⁾。また、横田大堰、高瀬橋の大工事、それに水利工事を強引に進めたり、更には人口の減少をくいとめるために、足止め政策を採用した。よその村に男女を出してはならないとか、よそへの縁組を禁止している。つまりは、出村

禁止令である。

しかし、この方策はやむなく採用されたのであり、彼の望むところではなかったと思われる。

以上、抵抗克服策について見た。彼はマイルドな教育方策や参加方策、そして促進方策を採用して改革を進めているのであり、ハードな強制方策は極力避けている。この点からは彼の「一円融合観」が注目される。反対者を強制的に排除するのではなく、愛をもってそのような抵抗者とも協力して行こうとするのである。あの豊田正作の場合もそうである。対立するのではなく、我慢し忍耐している。ここに仁政や推譲を説いた彼の姿が見られる。そのような主張をした彼が愛をもって反対者に接したのである。率先垂範している。こうして反対者も協力者に変えられて行き、改革は成功した。

(注)

- 1) 「尊徳の仕法が小田原藩の大久保忠真公などの名君には理解されても、武士階級になかなか容れられなかったのは、仕法（改革）をやる場合に、まず、領主や武士の分度（取り分）を決め、生産が上がったら民百姓に与え、自らはむさぼらないと約束させたので抵抗感が強かったからである」（榛村純一編著、前掲書、13頁）。
- 2) 邱永漢、前掲書、115頁。
- 3) 童門冬二、『江戸のビジネス感覚』、前掲書、87頁。
- 4) 宮西一積、前掲書、87頁。
- 5) 守田志郎、前掲書、139頁。
- 6) 奈良本辰也、前掲書、75頁。

7. 仕法のその後

金次郎亡き後、彼は尊徳と呼ばれるようになり、弟子たちの願いで報徳二宮神社が建てられ、彼の仕法を求める人達は多くて、1500人にもものぼる弟子たちにより伝えられて行った。ここでは弟子たちの報徳運動について見ることにする。

1) 後継者たち¹⁾

次のような人々がいる。

①^{とみたなかよし}富田高慶

彼は1814年に磐城（いわき）国（今の福島県）の相馬藩藩士の家に生まれた。当時、相馬藩は田畑は荒れ、農民は飢えに苦しんでいた。彼は江戸で儒

学を学んでいたものの、病気がちで、通っていた医者いそ の こうどう磯野弘道から金次郎の仕法のことを聞いて、桜町に出向く。しかし、金次郎から門前払いを食わされる。しかし、それにめげることなく4ヶ月間待ち続け、とうとう「帳簿調べをするように」とようやく許しをもらうことができた。闘病生活を続けながら、質素・儉約に励み、よく修業し、1846年から彼によって相馬仕法が開始された。彼がこの時に先ずしたことは、選挙による出精人の表彰、屋根替・日掛・縄ないの奨励、廻村であった。徹底的に農業を遂行した。この仕法は成功するが、その理由は家老が強力に支援・推進したことである。かくして、相馬は金次郎の仕法の中でも屈指の成功した藩となった。とうとう富田は家老の末席にまでつらなるようになる。そして、廃藩置県が行われ、問題は士族の生活保障であった。彼はこの問題に取り組む。士族を全て帰農させ、開発された土地の1町歩ずつが各人に支給された。こうして生活の不安を取り除いたのである。彼は1872年（明治5年）に時の実力者西郷隆盛に会い、金次郎の仕法を説いたとされる。

この後、1877年（明治10年）、彼はこうふく興復社を結成し、彼が社長で、金次郎の孫のたかちか尊親が副社長となった。金は旧報徳金の返還と政府からの借金である。政府も農村のこのような運動に力を入れるようになって行った。やがて彼は正七位に叙せられる。興復社は荒地開墾に助力し、「報徳仕法で北海道十勝の開拓」という明治の大事業を成し遂げ、彼は1890年（明治23年）に77歳で亡くなっている。

彼は金次郎の息子の弥太郎より8歳年上であり、弥太郎の妹の文子と結婚している。金次郎の高弟であった。彼の書いたものが『報徳記』であり、これが金次郎の評判を不動のものとした。富田は当時ドイツから帰国した品川弥次郎にこれを手渡し、弥次郎は産業組合法の制定について考えていたのであり、これにとびついた。そして、この『報徳記』に加えて、福住正兄の『二宮翁夜話』が藩主の相馬公によって宮内省を通じて明治天皇に届けられ、富田らの活動が知られるようになり、金次郎は後に明治政府からじゅうよん い従四位を贈られている。この『報徳記』は宮内省の勅版として刊行され、やがて小学校の修身の教科書に載せられて行く。この背後には品川がいた。明治24年、松方正義内閣の内務大臣にまで

出世した品川は、「信用組合法」を提案する。彼は提案理由の中で、「二宮尊徳翁の遺法から成り立ちたる報徳社は徳を以て徳に報ゆる精神から出ているが、これは信用組合の制度にことな異らぬ」²⁾と報徳精神を強調している。明治27年、札幌農学校出身の内村鑑三は英文で書いた『代表的日本人』に金次郎を取り上げる。資料は『報徳記』であった。尊徳が修身教科書に大きく取り入れられていくのもこの時期である。明治13年の改正教育令が各教科の先頭に立った修身科は、23年の「教育勅語」により不動の地位を占めるようになり、尊徳はこの教科の代表的人物となった。この後、昭和20年の敗戦まで、明治天皇に次ぐ修身教科書の最多登場人物となる。正に尊徳ブームであった。昭和になり、不況の中、勤勉や忍耐が求められるようになり、またもや尊徳ブームが起こる。全国の小学校の校庭に、金次郎少年の像が置かれるようになった。政府は天皇制の下で巧みに尊徳を利用したのである。

②福住正兄ふくずみまさえ

彼はおおさわせいきち大沢政吉とも呼ばれ、1824年（文政7年）に相模国（今の神奈川県）で大沢家に生まれ、勉強家だった。しかし、天保の二回の飢饉で農家は荒廃して、これを立て直すために、金次郎の報徳仕法しかないということを知り入門する。ここで富田高慶らの指導を受け、富田が相馬藩の再興のために出かけてしまうと、金次郎に従って、その用務を果たすようになった。金次郎がひがしごう栃木県にある東郷の再興を命じられた時に、その随行者として彼も選ばれ、毎日金次郎の身の回りの世話をすることができ、これが後の『二宮翁夜話』³⁾を著すもとになった。1850年（嘉永3年）に、彼は湯本で温泉業を営む福住家に入籍し、夫人の名を歌子という。この頃の福住家は勢いはなく、彼の双肩にかかっていた。彼は金次郎の教えを実践し、自分の家だけではなく、村の発展のために尽くし、「箱根の休憩は湯本に限る」とまで言われるようになった。彼は1892年（明治25年）に69歳で亡くなる。

③安居院庄七あごいんしょうしち

彼は相模国に生まれ、次男だったことから、商家に婿養子となる。しかし、米相場に手を出し、財産を失う。今一度の勝負をと訪ねたのが、二宮金次郎のところであった。その時まで、彼は金次郎のことを低い利子で貸す金貸しとしか思っていなかった。

ところが、てんで相手にされず、面会もできない。とうとう風呂番をするようになるが、その中で彼は変わる。金次郎の報徳がわかる気がして来たのである。ついに、金を借りるのを諦め、金次郎のやり方を勉強するようになった。今後の生き方がわかったと思い、金次郎に会うこともなく、郷里に帰る。しかし、彼は郷里で金次郎のやり方を試したりしている。養子の身なので、思うことができなかったためか、河内郡の杉沢作兵衛の所に行き、万人講を広めるようになる。彼は行く先々で二宮の仕法を語り、それが荒地を開き、農民の教化にもなった。農村の復興を願う庄屋たちの心を打ち、こうして1847年（弘化4年）に、農民たちで組織する報徳社⁴⁾ができた。農民たちは日掛・縄ない等に励んだ。また、報徳金の積み立て・困窮者の救済・無利息年賦・1ヶ年の礼金、入札方法まで教えたのである。彼の経済から農業技術に至るまでの指導は、多くの人々に伝えられ、掛川藩の大庄屋岡田佐平治が話を聞いたのである。岡田もまた、この方法こそが農村を救う最良の方法と考えるようになり、ここにも報徳社ができた。庄七はこの岡田と各地に出向き、報徳を実行した。しかし、庄七は金次郎本人に話を聞いたことはない。こうして遠州の人々の尊徳^{もうて}詣が始まった。

④岡田良一郎

彼は1839年（天保10年）に、遠江国^{とうとうのくに}（今の静岡県）に岡田家の長男として生まれた。父親の佐平治は既に述べたように掛川の大庄屋で大きな力を持っていた。安居院庄七に教えを聞いたことから、報徳思想に従うようになった。そして、自分の息子の良一郎をも二宮塾に入れる。この頃、主として金次郎の息子の弥太郎が指導していた。この後、掛川に戻り、やがて父の後を受けて庄屋になる。早速堤防や堰の修繕をした。明治になり、日坂宿伝馬所^{につきかてんばしよ}取締^{とりしまり}となり、藩札などの旧弊の刷新に全力を注ぎ、村民の混乱を鎮めた。しかし、多くの村民が文字を読めなかったために、教育の大切さを痛感し、1871年（明治4年）に初めて小学校を開いた。その後、上京し、彼は府県日誌や民会開設の準備などの仕事をした。しかし、父の病気のために、郷里に戻り、苦勞している士族たちのために浜松や掛川に彼らのための産業所を作ったり、将来の若者のために私塾を開設したり、掛川農学社の製糸場の設立、

そして遠江国報徳社を改称し、全国的報徳運動の発信源となった大日本報徳社（明治44年）を設立した⁵⁾。その後、第一回衆議院議員になり、再選され、その間に教育・道路・勸業・救貧・養老・報徳等に尽くして1915年（大正4年）に77歳で亡くなった。彼の長男良平、次男の喜徳郎は報徳の大切さを心に秘め、その意思をついで文部大臣や宮内大臣などになって国を支えた。岡田良一郎は報徳思想を生かした国づくりの政治家だったのである⁶⁾。

⑤二宮弥太郎（尊行）

彼は金次郎と波を両親として、1821年（文政4年）に誕生した。父金次郎が日光神領開発を請け負ったものの、高齢で、しかも病気がちになり、そこで彼の長男の弥太郎が開発の責任者として、御普請役格見習を仰せつけられ、日光奉行所付へ転任となる。彼は金次郎の計画に従って開発事業を進めた。この頃、金次郎に蝦夷地開拓という命令が来る。1853年（嘉永6年）、ペリーが浦賀に来航して以来、ロシア軍艦の南下も活発になっていて、幕府は北辺守備の必要に気づき、そのための北地の開拓を痛感したのである。それにはそこへの移民が必要として、移民と開拓の両方が出来る技術者として金次郎に白羽の矢が向けられた。彼は幕府の御普請役格という職務にあったからである。「蝦夷地を実地に検分し、開拓仕法を作成するように」という達しがあったものの、日光神領開発で手一杯で、しかも病気のために辞退している。結局、彼は1856年（安政3年）に70歳で日光で死去する。しかし、彼の事業は長男の弥太郎が中心になって、富田高慶が主にこれを助け、岡田良一郎らが協力したので、金次郎の残した開発事業は何ら支障なく進行した。問題は弥太郎の立場であったが、安政4年に弥太郎は37歳で御普請役に昇進し、30俵3人扶持となった。そして、正式に日光奉行付となり、日光神領開発の主任責任者となる。かくして、金次郎の日光神領開発事業は弥太郎に引き継がれ、明治元年まで16年間（この内、金次郎が死亡した後が12年間）続いている。この間、多くの村の復興事業が進められ、開発された荒地は483町にもなった。必要開発資金は、小田原報徳金からの繰入れ三千両、金次郎の報徳積立金からの繰入れ二千両、相馬藩からの寄贈金五百両、無利息で貸し付けた年賦金の返済などであった。幕末の幕府財政は窮乏化し、その解決策と

して、ある時に、幕府の勘定奉行小栗上野介によって、関東地方の荒地開発が献言され、調査が始まった。そこで、小栗は急使を派遣し、弥太郎は江戸に行く。開発に乗り出すものの、孝明天皇が崩御したり、政局の急変もあり、結局これは中止になる。また、明治元年には日光神領の開発仕法も終わった。そこで、弥太郎は家族と共に相馬藩に避難し、相馬侯の好意によって藩士の待遇を受け、相馬郡に住んだ。が、明治4年に51歳で死去する。この時に、弥太郎の子供の金之丞（後に尊親）は17歳であったが、富田らが助けて、後に興復社を起こした⁷⁾。その社長には富田がなり、金之丞が副社長になり、相馬地方開発の組織を作った。この興復社には皇室から事業資金が貸し下げられたりして、事業は拡大した。明治23年には富田が死去し、金之丞が社長になった。やがて相馬藩における事業は終了し、明治28年に事業を北海道で行うこととし、一家で移転し、報徳仕法を開始した。移民も増え、田畑も開発され、明治40年に予定した計画を完了して、相馬に戻った。金之丞は以後福島県の農村教化と農村開発事業に努力し、しばしば表彰される。そして、大正8年に65歳で死去している。

2) 仕法の実践者たち

ここでは報徳思想が影響した経営者の事例を紹介したい⁸⁾。

①安田善次郎

彼は1838年（天保9年）に富山県に生まれる。父の喜悦は富山藩士の権利株を購入して念願の士籍を得たものの、身分は低く、半士半農の生活を続けた。善次郎も幼少から、父と共に農耕に従事し、家計を助けた。13歳の頃から野菜などの行商をし、夜も内職をした。武士としての出世は期待できないので、やがては商人として活躍する日を夢見ていた。17歳の時に江戸に出ようとするも失敗。やっと1858年に念願の江戸に来る。とにかく、少年時代から金次郎に似て好奇心が強く、暇さえあれば読書していた。

さて、最初に玩具の行商をし、その後日本橋の両替商の広田屋に手代として勤務し、ここで信用を得るも、投機事業に手を出して失敗し、挫折する。1864年、知人の大黒屋の後援で、日本橋に銭両替商兼乾物かんぶつ小売店の「安田屋」を開業した。念願の独立である。この時に27歳で、資本金は25両で

あった。この時にこんな決意をしている。

- a. 独立独歩で世を渡り他人の力を信用せず、一生懸命働くこと。
- b. ウソを言わず、誘惑に負けないこと。
- c. 生活費小遣いなどの支出は十分の八以内にとどめ、残りは貯蓄のこと。住宅用には身代の十分の一以上をあてぬこと。

この決意の中には金次郎の分度や勤労の精神が見られる。これを実践した。彼の事業は発展し、移転する。この時に安田商店と改称し、事業も両替商専業となる。この時には彼の資産は1000両にもなっていた。当時は銀行はなく、金銀を持つ両替商は強盗に狙われる危険があったのに、彼はそんな危険なものともせずに店を開き、信用を得て成功した。

幕末から維新时期にかけて、日本は大混乱。しかし、これはチャンスにもなる。幕府は1865年に、金貨の国外流出防止のために、天保以前に鑄造された金貨の通用を禁止する。そして、両替商に古金貨の回収と新金貨との引き換え業務を委託した。しかし、治安の悪化もあり、両替商の多くは消極的。ところが、金銀鑑定力に自信のある善次郎は、この業務を進んで引き受け、大きな利益を得た。鑑定料や手数料収入である。この引き換え業務が安田商店の政府御用ビジネス引き受けの発端となった。明治維新後、新政府は4800両の太政官札の発行に踏み切るも、多くの両替商は消極的になり、太政官札の市価は暴落して50%を割り込むようになる。これに対して、善次郎はこの情報をいち早く入手し、明治政府の権威確立を信じて、額面割れした太政官札を担保とする貸付・借入業務を展開し、これが当たり、かくして莫大な利益を得た。

この後、積極的に官金取り扱い業務を志し、官金取り扱い業者となる。こうして金融業者としての地歩を固め、両替商から銀行家への脱皮を決意する。1880年には、資本金20万円の安田銀行（後の富士銀行）を設立している。

彼は本業の金融業の拡充を図る一方、明治20~30年代にかけて、非金融事業分野にも進出する。例えば、鉱山業や綿糸紡績業、製釘業や鉄工業などである。しかし、産業部門の経営はふるわなかったために、金融財閥の方向に進むようになる。銀行の系列化である。また、生命保険や信託業にも進出する。

以上、安田善次郎について見た。金次郎の報徳精神によって経営を行い、ついに一代にして、巨富を積み、金融財閥を作りあげたのである。彼はこのように言う。「真心をもって事に当たる。たとえ他人の事であれ、自分の利害を見るごとくする」。「言によらず行いをもってした。世には口の人、筆の人もあるが、私は口や筆の力より行いの力の強いことを信じたから、もっぱら行いをもって身を処し、かつ部下を率いて来た。よし生涯華やかなことは少ないにせよ、行いの力ほど大きな結果をもたらすものはない。これは私の事業上、処世上、根本の法則として、今まで一貫してきている」。「虚飾を避けて実益を収むること」。「私の資産を作った一大原因は「分限を守る」という決心を堅く実行したことである。私は、その昔^{かつおぶし}鱧^や節屋を始めた時から、わが生活は収入の十分の八と決め、いかなることがあっても、この規則を越えたことがない」。「二宮尊徳翁の教えにも分限論はよほど懇切に説いてある。翁の説は十分の五をもって生活し、その余を蓄えよとしてある。十分の五では少し無理のように思われるが、とにかく分限の必要は申すまでもないのである。貧しきは分限を守るが、富むとそれを乱しやすい。それではどういふ富を保つことは出来ないのである」。

② 渋沢栄一

彼は1840年（天保11年）に当時の武蔵国、今の埼玉県深谷市の豪農の家に生まれた。この年にはアヘン戦争が起こり、前年には開国論を主張した渡辺華山らが捕らえられる「蛮社の獄」が起こっている。社会不安が増しつつあった。1853年には、ペリーが軍艦を率いて来た。こうして開国し、日本からは生糸や茶、水油、海産物が輸出され、外国からは綿織物、毛織物、綿糸、金属、砂糖、米などが輸入された。彼は14歳の時に、父の代理で藍葉を買いに行き、父の鑑定法の真似をして才能を発揮している。ある時に、庄屋の父に代官からの呼び出しがあり、父は病のために彼が代理で出て、500両という御用金の割り当てを拒否している。こうして生まれつきの身分差別の矛盾に目が開かれて行く。次第に、討幕思想を持つようになり、結束して同志を集めて、高崎城を乗っ取り、一気に横浜に攻め入る大胆な計画を立てるも失敗。中止に追い込まれ、逃亡することになる。京都に行く途中、江戸遊学の時に知り合った一橋家の平岡円四郎を訪ね、ここにかく

まわれることになった。こうして一橋家の家来になり、藩主慶喜に仕えるようになった。倒すはずの徳川の家来になったのである。そして、平岡は暗殺され、慶喜は15代将軍になる。栄一は幕臣になった。しかし、幕府は滅亡に向かって進んでおり、丁度そのような時のこと。1866年にフランスでパリ万国博覧会が開催されることになり、徳川慶喜の弟の徳川昭武^{あきたけ}を代表として使節が派遣されることになり、そのお付きの一人に栄一も会計係として加えられる。幕府は薩摩や長州への対抗のために軍備増強をもくろみ、フランスから600万ドル借りることにして、その交渉を経済に明るい彼に任せたとのである。当時のヨーロッパは全盛期で、特にパリは中心地であった。

さて、彼がフランスで得た最も大きな知識は株式会社についてのものであり、例えば、陸軍大佐と銀行家が対等に話していることに驚く。日本では厳しい身分社会であり、武士は金銭には口を出すことさえも恥ずべき行為としていたからである。ところが、フランスでは富の追求は、最も公正な倫理と努力によるものとされていたのである。ここパリでは多くの人の金を集めて、大規模に事業を営む仕組みがあったのであり、つまり、株式会社である。一人一人の出資額は少なくとも、集まれば巨額になる。彼はこれを「合本法」と言う。

彼のヨーロッパ訪問中に幕府は瓦解し、朝廷から帰国命令が届き、帰国してみたら、既に江戸は東京に変わっていた。帰国してから、彼は失業武士の救済を兼ねた日本最初の株式会社「商法会所^{かいしよ}」を創業している。フランスで得た「合本法」の知識を役立てたのである。これは銀行と商社会社を兼ねており、倉庫業や運搬業も行い、資本金は藩と個人の双方から募った。

この後、新政府から請われ、大蔵省に入り、租税^{ぜいのかみ}正として税制、貨幣などを整え、国家予算制度を確立した。当時は共通の通貨はなかったからである。栄一は日本銀行を開設して、日本銀行券を発行した。

栄一は株式会社の普及のためには資金を融資する銀行の確立が急務と思い、1873年（明治6年）に第一国立銀行を創立した。これは「国法によって建てられた銀行」の意味で、殖産興業の資金提供を目的とした民間銀行（株式会社）である。栄一は大蔵

省を退官して、この第一国立銀行の頭取になった。これは日本最初の銀行で、株式会社の試みであった。

こうして彼は株式会社を次々に設立して行く。例えば、王子製紙、東京海上保険、東洋紡、東京電力、日本郵船、東京ガス、帝国劇場、サッポロビール、石川島造船所、大日本精糖、東京人造肥料、帝国ホテルなどである。

以上、渋沢栄一について述べて来た。このような彼の活動の背後に報徳思想がある。彼は経済のみではなく、道徳の重要性を強調する。彼は報徳思想についてこのように言う¹⁰⁾。「尊徳先生の経済法は分度に重きを置いたもので、分限を越えるときは一身一家も破滅し、一国滅亡の端緒である。くれぐれも自己をよく理解し、推譲せよ。「推譲とはすなわち、物事すべて恭譲なれとの意味であって、慈善もその中に含まれている事と思う。金ある者が足らざる所を補うはこれ自然の法則で、むしろ当然の処置といってよかろう。このようにして富者が貧者を救済することは、これを大にしては国家進軍の一助となり、これを小にしては富者の本分を完了することとなる。こうしてかくの如き挙に出ずることは、一に富者各自の儉約によるより外ないのであるから、世の富者は自己に省みてこの挙に出でんことを望む」。

以上、仕法のその後について見て来た。最初に後継者たちについて見た。例えば、富田高慶、福住正兄、安居院庄七、岡田良一郎、二宮弥太郎らである。これは報徳運動として現在に至るまで町づくりに生かされている¹¹⁾。さて、次に実践者たちについて見た。例えば、安田善次郎、渋沢栄一らである。彼らの経営思想には報徳思想が見られる。しかし、この二人以外にも多い¹²⁾。例えば、長澤源夫氏は「二宮金次郎は封建時代の人物であるが、道徳と経済を融合させたその思想や仕法は、今なお、いや、今こそ重要な意味を持つに至ってきているのである。本稿では、彼の思想や仕法についての解説を試みるものではなく、その影響を受けて道徳的経営を行った企業家たちの中から若干の事例を掲げて参考に供しようとするものである」¹³⁾と言う。長澤氏は近代日本のビジネスマナリスタたちとして、次のように分けている。

- a. 無学歴、無資本の裸一貫から立身出世した人々—例えば、安田善次郎、鈴木藤三郎（大日本精糖）、御木本幸吉、豊田佐吉、松下幸之助¹⁴⁾
- b. 高学歴、資産家であった人々—例えば、渋沢栄一、佐久間賢一（大日本印刷）、荘田平五郎（三菱財閥）、伊庭貞剛（住友財閥）、鈴木馬左也（住友財閥）、早川千五郎（三井財閥）、小倉正恒（住友財閥）、大原孫三郎（倉敷紡績）、土光敏夫（石川島播磨重工と東芝の再建者）
- c. 現在、報徳的経営を実践している事例—河本春男（ドイツ菓子バウムクーヘンのユーハイム社）、岡時彦（横浜の伸光金属工業）、山本巖（静岡市の富士見工業）、伊田勘三郎（埼玉県の伊田組）、望月喜多司（農業メーカーのクミアイ化学工業）

(注)

- 1) 富田高慶、斎藤高行、福住正兄、岡田良一郎の4人を二宮門下の4大人と称する（佐々井信太郎、『二宮尊徳伝』、経済往来社、昭和52年）。
- 2) 長澤源夫編、前掲書、106頁。
- 3) 福住正兄原著・佐々井典比古訳注、『訳注 二宮翁夜話（上）』、一円融合会刊、昭和58年や福住正兄原著・佐々井典比古訳注、『訳注 二宮翁夜話（下）』、一円融合会刊、昭和55年。
- 4) 奈良本辰也、前掲書、162～169頁。
- 5) 詳しくは堀内良、『大日本報徳社小史』、大日本報徳社発行、平成9年。
- 6) 岡田は二宮から直接指導を受け、掛川に戻り、「至誠」「勤労」「分度」「推譲」という伝統的な報徳思想を基に、これらを「立德（勤労によって産み出された資金は、貸付金となって新たな産業創造へと向けるべきである。つまり、勤儉推譲に徳が備わらなければ、経済活動は単なる金儲けだけに終わってしまい、経済と道徳は永久に融合することはできない。経済を道徳に優先させるのであり、財本徳末説という）」「開智（年齢を問わず知識を身につけるという意味で、教育が致富に至る大きな要素とされる）」「致富（経済的自立なくしては徳を立てることは不可能である）」へと発展させた。彼の主張した経済的自立により近代産業の育成がなされる。豊田佐吉や鈴木藤三郎ら報徳思想の影響を受けた企業家に共通しているのは、自らの事業活動が経済的利益の獲得を目的とするのではなく、産み出された製品を通じて社会的責任を果たすという意識を有している点である。岡田は自ら金融機関を設立し、また紡績会社をも設立する。遠州地方には「やらまいか精神」があ

るが、この底流には報徳思想に影響された勤勉性があるとされる。スズキを創業した鈴木道雄もこのような岡田の影響を受けている（長谷川直哉、『スズキを創った男 鈴木道雄』、三重大学出版会、平成17年、10～21頁、206～213頁）。「昨今、国内では企業の不祥事が相次いでいる。表面的な事象はさまざまであるが、その根本原因は、自己利潤の追求のみに目を奪われ、社会を欺きながら富を収奪することにある。つまり、社会的責任を遂行した結果として利潤を得るのではなく、社会的責任を回避し利潤のみを得ようとするのが、不祥事を起こした企業に共通する点である」（同上書、207～208頁）。

- 7) 三戸岡道夫、『二宮金次郎の一生』、前掲書、498～523頁。
- 8) 現代の実践者は『草の根の思想』、前掲書に詳しい。
- 9) 長澤源夫編、前掲書、111～112頁。
- 10) 榛村純一編著、前掲書、23頁や長澤源夫編、前掲書、117頁。
- 11) 榛村純一編著、前掲書、159～266頁。
- 12) 三井の早川千吉郎については村松敬司、「三井の早川千吉郎と報徳」、浜松短期大学研究論集、第28号、昭和58年11月、23～45頁。
- 13) 長澤源夫編、前掲書、110～111頁。
- 14) 松下幸之助については三戸岡道夫、『二宮金次郎と13人の世界人』、前掲書、83～98頁。

8. 経済と道徳

近年、企業の不祥事が続き、企業倫理（公益）が注目されて来ている。社会の利益を無視した企業の利潤追求活動（収益性）を倫理的な観点から見直そうというものである。この問題について若干考えてみたいと思う。二宮金次郎の「経済と道徳一元論」はこの問題について示唆を与えてくれそうである。

この点について考えるために、バーナード理論における道徳の問題を紹介する。バーナードは主著¹⁾で協働体系から組織が成立することを指摘し、組織存続の条件として有効性と能率をあげ、主著の最後の17章で「管理責任の性質」について言及し、ここで道徳について述べる。人間の協働は、様々に対立している事実の統合であり、目的の共通理解の困難、個人の分散的傾向、矛盾する諸力などのために、それらの調整と統合が必要となる。ここに道徳的要因があらわれ、信念を作り出すリーダーシップが求められることになる。このリーダーシップには

二つの側面がある。技術的側面と道徳的側面である。この後者は決断力、不屈の精神、耐久力、勇気における個人的優越性の側面である。それは、より一般的で、より普遍的な性質を持ち、社会の態度と理想、そしてより絶対的で主観的なものである。これは「人の行動に信頼性と決断力を与え、目的に先見性と理想性を与える性質である」²⁾。

さて、彼は道徳について次のように言う。「道徳とは個人における人格的諸力、すなわち個人に内在する一般的、安定的な性向であって、かかる性向と一致しない直接的、特殊な欲望、衝動、あるいは関心はこれを禁止、統制、あるいは修正し、それと一致するものはこれを強化する傾向を持つものである」³⁾。つまり、人に対して働きかけ、その人の行動に影響を及ぼすものである。これは個人に外的な諸力から生ずる。このように個人に内在する道徳はその人の道徳準則となる。これらの準則には個人人格に関わるものや組織人格に関わるものがある。「これらの内的な諸力あるいは一般的な性向は、積極的あるいは消極的な指示からなる私的な行動準則であると解するのが便利である」⁴⁾。そして、ここに責任の問題が出ることになる。「ここでの目的のために定義する責任とは、反対の行動をしたいという強い欲望あるいは衝動があっても、その個人の行動を規制する特定の私的道徳準則の力をいう」⁵⁾。「大事なことは、責任とは、各自に内在する道徳性がどんなものであっても、それが行動に影響を与えるような個人の資質だということである」⁶⁾。特定の道徳準則を固守する、その人の能力である。例えば、二人の人が同じ準則を持つとしても、同じ行動をすることは限らない。その準則に対して責任的である人とそうではない人では違うのである。また、同一人であっても、責任的な準則とそうでない準則がありうる。「すべての人は、たとえ多くでないにしても、いくつかの私的準則を持つから、そのうちのある準則については責任的であり、他については責任的でないことがありうる」⁷⁾。高い道徳水準にある人でも、必ずしも責任的であるとは限らない。準則間に対立が生ずることもある。そして、このような対立から生ずる結果には、次の3つの種類がある。

- ①行動の麻痺状態が生じ、感情的緊張を伴い、挫折感、梗塞感、不安あるいは決断の喪失及び自信の

欠如にいたる場合

②ある一つの準則の遵守と他の準則の侵害があり、罪悪感、不愉快、不満足あるいは自尊心の喪失にいたる場合

③直接欲望、衝動、関心、あるいは一つの準則の指令を満たしながら他の全ての準則にも合致する代替行動が見出される場合

のいずれかである。そして、これらの中では最後の場合が最も望ましい。しかし、そのためには構構的な能力と建設的な能力、状況の分析・識別能力、工夫力、案出能力が求められる。

さて、次に管理責任について述べる。管理者は自分の準則以外に、その職位から多くの準則を持つようになる。つまり、複雑な道徳性を含むのである。「人が管理職位におかれるとただちに、少なくとも公的には、その組織の準則であるいくつかの付加的準則が課せられる。組織準則はそれ自体、主として無形の諸力、影響力、慣行などから生じるものであって、全体として受け入れなければならないものである」⁸⁾。また、高い責任能力も必要とされる。これは既に述べたように、準則に反する直接的衝動、欲望あるいは関心にさからい、準則と調和する欲望あるいは関心に向かって、道徳準則を強力で遵守する能力である。また、管理者は職位が高くなるほど、大なる活動量を必要とし、また道徳的対立が増すことになる。かくして、その解決のためにますます高い能力が要求されることになる。

そして、管理責任は複雑な道徳準則の遵守のみならず、他の人々のための道徳準則の創造をも要求されるのである。これはモラルの確保、創造、鼓舞とか呼ばれるものである。ここでは協働的全体の利益を強調する。組織に働く人々は道徳の対立的情況に直面するのであり、ここに管理者の道徳的創造職能のリーダーシップが発揮されることになる。部下の直面する道徳の対立を解決するために管理者が行う道徳的工夫には次のものがある。

①行政的解決方法—これは目的を所与としながらも、道徳の対立を避けるための代替行為をもってくる方法

②司法的解決方法—部下にとって道徳の対立とみられる情況が、実はそうではないことを示し、例外とか妥協に道徳的な正当性を与える方法。

そして、この後者の場合、目的の変更や再規定、

あるいは目的の新しい特定化をもたらすこととなる。この場合、道徳的創造的リーダーシップが必要になる。このような創造職能こそがリーダーシップの本質である。「それがなければすべての組織は滅亡する。なぜならそれは組織を構成するために進んで貢献する人々に、組織への定着欲求—いかなる誘因もこれに代りうるものではない—を起こさせる不可欠の要因だからである」⁹⁾。「かように、組織の存続はリーダーシップの良否に依存し、その良否はその基礎にある道徳性の高さから生ずるのである」¹⁰⁾。「組織道徳の創造こそ、個人的な関心あるいは動機のもつ離反力を克服する精神である。この最高の意味でのリーダーシップがなければ、組織に内在する諸困難はしばらくといえども克服できない」¹¹⁾。「したがって、管理責任とは、主としてリーダーの外部から生ずる態度、理想、希望を反映しつつ、人々の意思を結合して、人々の直接目的やその時代を越える目的を果たさせるよう自らをかりたてるリーダーの能力である」¹²⁾。「かように、協働する人々の間では、目に見えるものが、目に見えないものによって動かされる。無から、人々の目的を形成する精神が生ずるのである」¹³⁾。このように、新しい目的を設定したり、経営理念を創造したりして、共通の信念を創造し、それを協働する人々に吹き込み、鼓舞し、駆り立てることが管理者が持つべき能力とされる。ここに創造的リーダーシップが発揮されることになる。組織の存続はこのようなリーダーシップに依存するのである。

さて、バーナード理論における道徳について見て来た。バーナードは組織存続の条件として有効性と能率をあげるが、しかし、長期的な存続のためには道徳的側面、つまりは企業倫理が必要なることを主張したと理解される。経営者には種々の道徳準則が課せられるが、それらは社会的責任と呼ばれる経済的責任、法的責任、倫理的責任、博愛主義的責任などである¹⁴⁾。顧客、従業員、投資家、供給者などの利害関係者のみではなく、地域社会や自然環境に対する責任、社会一般に対する責任（例えば、身障者雇用）なども含まれる。むしろこれらの社会性をも考慮した方が業績も向上するという指摘もなされている。ただ、どこまでを考慮するかによって大きくは消極論と積極論に分けられる¹⁵⁾。消極論は企業の社会的責任の範囲を、それぞれの企業活動に直接関連

する領域に限定し、間接的領域は政府などに委ねようとするのである。他方、積極論は直接的領域のみではなく、間接的領域も企業の社会的責任の範囲に含めようとするものである。この積極論にもいような範囲があると思われる。

既に企業（組織）文化については述べたのであるが、それとの関連ではこのようになる。企業文化の中核には経営理念が存在する。しかし、この経営理念の創造に影響するのが、道徳的側面であり、倫理であり、社会性である。例えば、創業者の個人的哲学や信条、また企業倫理を含む法令（これの遵守がコンプライアンスと呼ばれている）などである。それらのどこに注目するかによって経営理念の中身も変わる。理念は企業文化の中核であり、共通の価値観である。次にはこの理念を戦略や組織構造、管理システム（研修や賃金管理など）、儀式や儀礼、日常のリーダーシップ、各種の運動によって浸透させることによって企業文化が形成される。このためには経営理念を具体化することも必要となる。抽象的ではメンバーの行動につながらないからである。

つまり、個人的哲学や信条、法令⇒経営理念⇒経営理念の浸透（戦略、組織構造、管理システム、儀式や儀礼、日常のリーダーシップ、各種の運動など）⇒企業文化形成⇒行動⇒業績向上となる。経営理念を Mind Identity (MI) とすれば、行動は Behavior Identity (BI) である。これに浸透手段として経営理念の視覚的・面からのもの（例えば、社名変更やシンボルマーク開発など）を用いれば Visual Identity (VI) となる。つまりは、MI と BI、そして VI は CI (Corporate Identity) である。バーナードの主張はこのような CI にも通ずるものといえる。ここから目に見えない企業文化が業績に大きな影響を及ぼすことがわかる。既にバーナードは主著においてその点を指摘している。例えば、「目に見えるものが、目に見えないものによって動かされる。無から、人々の目的を形成する精神が生ずる」と述べていたのであり、見えざる資産に言及しているからである。そして、このためには経営理念の創造という道徳的リーダーシップが要求される。かくして、リーダーシップ⇒企業文化⇒業績である。伊丹敬之氏はこのような見えざる資産から戦略論を展開している¹⁶⁾。これは資源力重視の戦略論である。付言すると、戦略による挑戦で企業

文化が更に強固にされたり、またノウハウやスキルや知識、ブランドなどの見えざる資源が強化され、資源力の拡大になる。このようなものが競争力の優位となり、他社との差別化を生むのである。

さて、次に二宮金次郎の「経済と道徳一元論」¹⁷⁾について見ることにする。バーナードに先立つこと約 100 年も前に、彼は道徳の重要性を主張していることは注目すべきことだと思われる。勿論企業ではなく、当時の藩における藩主と領民の関係においてであるが。先ず、「一円融合」を主張している。これは一つの円という枠組みの中で協同で働くことである。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、皆が協力することによってより良きものが生まれ、復興につながるという。対立闘争ではなく、融合が大切なのである。正に、このような主張はバーナードの「協働体系（コオペラティブ・システム）」の視点である。そして、次には分度、勤労、推譲の仕法が主張される。分度は予算や経営計画であり、経済（経営）の問題¹⁸⁾である。そして、彼は推譲を主張する。これは道徳の面であり、これは奪うのではなく、譲ることである。奪うのは経営では利潤のみの追求の道に相当する。しかし、彼は譲ることを主張する。具体的には、将来に譲ること、子孫に譲ること、他人に譲ること（親類・朋友・郷里・国家・社会のために）である。これらの中で一番難しいのは他人に譲ることであり、国家・社会のために譲ることである。しかし、これが結局は自分のためになるという。「家に財産のある者は家法を定めて分譲を行え」と言う。彼は藩主に対してもこのような道を説いたのである（仁政）。ここには利他主義の理念が存在している。企業の様々な利害関係者への配慮は一言で言うと、金次郎の利他主義の理念であらわされる。他譲である。もっと具体的には社会奉仕であり、サービスである。儲け主義、反社会主義は戒められる。かくして、企業の倫理問題を考える場合、二宮金次郎の「経済と道徳一元論」は極めて注目すべき主張であるように思われるのである。既に江戸時代において、倫理の問題の重要性が主張されているのである。

以上、経済と道徳について見て来た。最初にバーナード理論における道徳的側面を紹介した。彼にお

いては組織の存続のために有効性と能率が重視されるが、主著の最後において道徳的側面が主張される。道徳的な創造的リーダーシップである。短期的・中期的には有効性と能率が存続条件であるが、長期的にはこのような道徳的な創造的リーダーシップも重要となると理解される。では利害関係者のどこまでを含めるかによって、消極的社会的責任論と積極的社会的責任論があることになる。次に、企業文化との関連で述べた。道徳や倫理は経営理念の中心にあるのであり、ここから経営理念が創造され、企業文化の形成となる。そして、次に二宮金次郎の経済と道徳一元論について見た。既に江戸時代において、藩主と領民の関係においてであるが、このような倫理・道徳の面が主張されていることは注目すべきことである。そこでは他譲が強調される。国家・社会のために譲るのである。ここには利他主義の理念がある。儲け主義は戒められる。彼の経済と道徳一元論は、現在の企業における倫理の問題の考察に示唆を与えるものである。他譲は倫理である。

(注)

- 1) C.I.Barnard, The Functions of the Executives, Harvard University Press, 1938, 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳、『新訳 経営者の役割』、ダイヤモンド社、昭和45年。
- 2) ibid., 訳、271頁。
- 3) ibid., 訳、272頁。
- 4) ibid., 訳、273頁。
- 5) ibid., 訳、274頁。
- 6) ibid., 訳、278～279頁、傍点原文。
- 7) ibid., 訳、274頁。
- 8) ibid., 訳、285頁、傍点原文。
- 9) ibid., 訳、294頁。
- 10) ibid., 訳、295頁。
- 11) ibid., 訳、296頁。
- 12) ibid., 訳、296頁。
- 13) ibid., 訳、297頁。
- 14) 例えば、『週刊東洋経済臨時増刊 2005/12/7 最強CSR経営一ケーススタディ先進30社の取り組み』、東洋経済新報社。又、岡本享二、『日経文庫CSR入門』、日本経済新聞社、2005年。
- 15) 古川靖洋、「企業の社会的責任と企業倫理」、深山明・海道ノブチカ編著、『経営学の基礎』、同文館、平成15年、263頁。
- 16) 伊丹敬之、『新・経営戦略の論理』、日本経済新聞社、1984年。
- 17) 「尊徳は、報徳を説くに当たって、教えの柱の一つ

として「道徳経済一元論」ということを提唱しているのであります。道徳を忘れた経済は罪悪である。経済を忘れた道徳は寝言である。道徳と経済とは、よくバランスがとれて、よくコンデンスされて、相互に補強し合って、理想の社会が実現するようになければならないというのが、尊徳の教えであり、報徳の理念であります。それが現在はどうでしょう。何もかも「経済一辺倒」の世の中になってしまいました。こんな世の中に永安はありません。最近1年間に限って見ても、政界にしても財界にしても、教育界にしても、法曹界にしても、大物といわれる人々の事件や犯罪が相次ぎ、それに係わる「引責辞任」と「陳謝」が続発しております」(長澤源夫編、前掲書、20～21頁)。

- 18) 藩と経営の問題については、山本七平、『経営人間学一「資本主義の精神」の先駆者たち』、日本経済新聞社、昭和63年が参考になる。

おわりに

小田原藩の改革について述べて来た。ただし、小田原藩¹⁾全体の改革ではなく、その中の一つの領地である桜町領の改革ではあるが。藩主大久保忠真はこれが成功したら二宮金次郎に小田原藩の改革を任せる積もりでいたのであるが、大久保忠真が死去したために、その願いはかなわず、金次郎は小田原藩からは追放されてしまう²⁾。

第一節では、背景について見た。最初に当時の幕府の背景を見た。11代将軍徳川家斉から13代将軍徳川家定の頃である。幕府は財政難にあえぎ、幕末動乱の時期にあたる。次に小田原藩の背景を見た。ここでも財政難は深刻であり、彼のような改革者が必要とされていたのである。

第二節では、改革の中心となった二宮金次郎について見た。彼の生涯を三期に分けて概観し、彼の資質やパワーについて述べた。努力を惜しまず、忍耐があって諦めず、実行力があり、ハングリー精神があった。ただ彼が農民出身であったことは、彼の改革への抵抗の原因にもなった。また、情報収集に熱心であり、藩主の支持も得て、改革のポストも手にしていたのであり、一つの領地の改革に必要なパワーを持っていたのである。

第三節では、仕法について述べた。天道と人道、そして一元融合観について述べ、分度、勤労、推譲、そして五常講についても述べた。五常講は今の

信用組合に相当している。

第四節では、文化変革について述べた。桜町領の領民たちの意識変革をなしたのであり、それは理念の形成、英雄を立てること、日常生活のリーダーシップなどによってなされた。

第五節では、桜町領の復興を事例として紹介した。彼は桜町領の復興を請け負い、それを再建させて藩主に返納している。一種の請け負い契約である。この改革は大きく着手期、妨害期、完成期に分けられる。

第六節では、抵抗克服策について述べた。改革には抵抗が伴うのである。武士の意地やメンツによる抵抗があった。そんな抵抗に対して、彼は教育方策や参加方策、促進方策、強制方策を採用するが、主にマイルドな方策が中心であった。

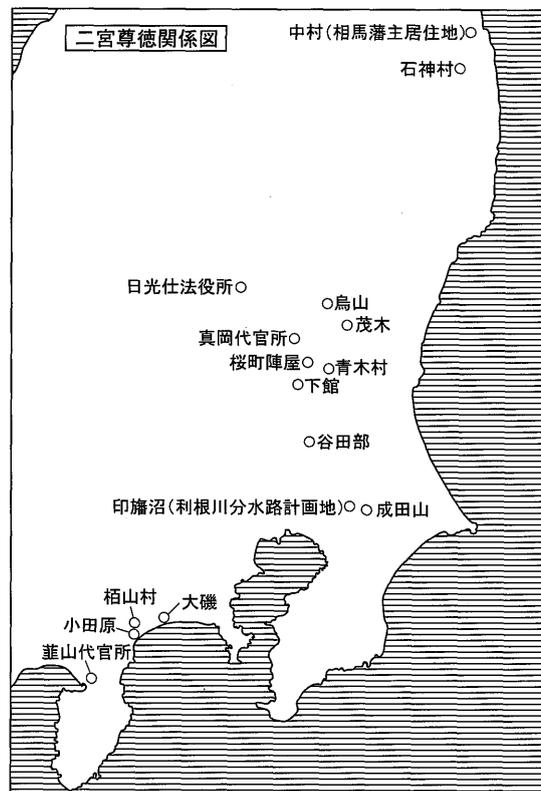
第七節では、仕法のその後について述べた。彼の後継者には富田高慶、福住正兄、安居院庄七、岡田良一郎、二宮弥太郎らがいた。そして、仕法の実践者たちとして、安田善次郎と渋沢栄一を紹介した。

第八節では、経済と道徳の点について、先ずバーナード理論を紹介し、それとの関連で金次郎の「経済と道徳の一元論」について述べた。この当時、既に倫理問題の重要性を指摘していたのであり、注目すべきことと思われる。現在の企業における倫理問題に示唆を与えるものである。

ところで、金次郎の改革は桜町領の改革にとどまったのであるが、もし藩主の大久保忠真が死去することなく、金次郎が小田原藩全体の改革にも着手していたらどうなっていたらどうかとつい思ってしまふのである。歴史に「もし」はつきものではあるが。

(注)

1) 二宮尊徳関係図は次のようである（守田志郎、前掲書より）。



2) 尊徳は時の老中、水野忠邦によって幕府の御家人に取り立てられるが、小田藩の方は、これ幸いとばかりに、彼を敬遠し、領民たちが彼と接触することを禁止し、領内に入ることも制限し、父母の菩提寺、善栄寺に墓参することも禁止した。そしてついには仕法は中止された（大貫章、「二宮尊徳の業績と思想⑬」、道経塾、No.25、2003年6月、73頁）。しかし、後に郷里への墓参は許された（大貫章、「二宮尊徳の業績と思想⑭」、道経塾、No.27、2003年10月、72頁）。

二宮金次郎と藩政改革年表

- 1787年（天明7年）二宮金次郎、小田原^{かやま}柏山村に生まれる。
- 1790年（寛政2年）次男友吉（後の三郎左衛門）が生まれる。
- 1791年（寛政3年）洪水で酒匂川決壊、二宮家の田畑が流出。
- 1796年（寛政8年）大久保忠真が小田原藩主になる。
- 1799年（寛政11年）三男富次郎が生まれる。
- 1800年（寛政12年）父の利右衛門が病死する。
- 1802年（享和2年）母のよしが病死する。一家離散。金次郎は伯父萬兵衛の家に、第二人は母の実家に引き取られる。
- 1803年（享和3年）捨て苗を植えて、^{もみ}籾1俵を得る。
- 1804年（文化元年）萬兵衛の家を出て、名主岡部伊助の家で奉公する。この年に、ロシア使節レザノフが長崎に来航し、通商を要求する。
- 1805年（文化2年）親類の名主二宮七左衛門の家で働く。
- 1806年（文化3年）生家に帰り、生家再興をはかる。
- 1807年（文化4年）弟の富次郎が病死する。
- 1810年（文化7年）伊勢及び京・大阪・金毘羅を巡礼。
- 1812年（文化9年）小田原藩の家老・服部十郎兵衛の家へ奉公を始める（3年間）。
- 1814年（文化11年）富田高慶が生まれる。服部家の整理終了する。
- 1815年（文化12年）生家に帰り、弟の友吉と暮らす。
- 1817年（文化14年）中島きのと結婚するが、2年後に別れる。
- 1818年（文政元年）服部十郎兵衛家の財政再建を引き受ける。小田原藩主大久保忠真から表彰される。イギリス船が浦賀（神奈川県）に来航する。
- 1820年（文政3年）岡田^{なみ}波と再婚。小田原藩士へ五常講を創設。藩主に建議して斗拵を改正する。
- 1821年（文政4年）大久保忠真の命により、旗本宇津銅之助の所領・桜町領（栃木県）復興のための調査開始。長男の弥太郎生まれる。服部家の第一回仕法を完了する。
- 1822年（文政5年）小田原藩に登用され、名主役格となる。桜町領復興事業開始（第一期は10年計画）。
- 1823年（文政6年）妻子と共に桜町に移り住む。
- 1824年（文政7年）大沢政吉（福住正兄）生まれる。長女文子生まれる。
- 1826年（文政9年）組頭格に昇進、桜町仕法の主席となる。宇津家横山周平桜町に着任。
- 1827年（文政10年）岸右衛門や豊田正作の妨害で苦悩の日々が続く。
- 1829年（文政12年）江戸に出て、帰る途中に消息を絶つ。成田山新勝寺^{しんしょうじ}で断食する。
- 1831年（天保2年）桜町の再興に成功する（第一期完了）。第二期開始（5年計画）。報徳仕法が確立する。大久保忠真より「以德報徳」の褒賞を受ける。
- 1832年（天保3年）^{ひたちのくに}常陸国（茨城県）青木村の再興を開始する。
- 1833年（天保4年）なすの味で飢饉を予知する。ひえを作らせて農民を救う。横山周平死去する。
- 1834年（天保5年）大久保忠真老中首座となる。金次郎は徒士格に昇進する。この秋に「三才報徳金毛録」「為政鑑」等の著作をなす。
- 1835年（天保6年）谷田部・茂木藩（細川家）の財政再建、農村復興事業開始。
- 1836年（天保7年）^{からすやま}烏山藩の飢饉を救い、復興事業開始。
- 1837年（天保8年）小田原藩主大久保忠真が死去する。大阪で大塩平八郎の乱が起こる。桜町領の仕法終わり、三村を引き渡す。
- 1838年（天保9年）小田原領一円の仕法を命ぜられ復興事業開始。
- 1839年（天保10年）岡田良一郎が生まれる。富田高慶が入門する。
- 1840年（天保11年）伊豆国（静岡県）^{いずのくに}韮山の代官江川太郎左衛門に招聘せられて出張する。そこの多田家を再興する。
- 1842年（天保13年）利根川分水路の調査を行う。幕府に登用される（御普請役格）。老中水野忠邦の天保の改革の一環として、^{いんぱんま}印旛沼開発計画を作成する。イギリスがアヘン戦争で清国を破り、南京条約を結ぶ。
- 1843年（天保14年）^{なかのり}尊徳と名乗る。小田原報徳社を設立する。真岡代官の陣屋手付となる。
- 1844年（弘化元年）日光御神領の開拓調査を命ぜられ、再興計画を立てる。
- 1845年（弘化2年）相馬藩の復興事業開始。福住正兄が入門する。
- 1846年（弘化3年）日光神領復興事業方法書（64巻）完成。小田原藩が報徳仕法を中止と決定し、領民との往來を禁止される。安居院庄七、遠州に赴いて報徳の思想を広める。

小田原藩における二宮金次郎の藩政改革（下）

- 1847年（弘化4年）再び真岡代官配下となる。
- 1850年（嘉永3年）真岡など14か村の再興を開始する。
- 1852年（嘉永5年）長女文子が富田高慶に嫁ぐ。
- 1853年（嘉永6年）日光御神領の開拓調査に出向き、復興事業開始。ペリーの黒船艦隊が浦賀に来航する。
- 1854年（安政元年）弥太郎が中心となり、再興に取り組む。岡田良一郎が入門する。
- 1856年（安政3年）日光にて死去する（明治維新の12年前）。70歳。富田高慶が『報徳記』を書く。弥太郎が御普請役となり、父の跡をついで日光仕法の継続を命ぜられる。
- 1868年（明治元年）弥太郎が引退し、相馬藩領内石神村に移る。
- 1871年（明治4年）尊徳の妻波死去する。弥太郎が病死する。
- 1875年（明治8年）尊徳を開祖とする遠江国報徳本社（後の大日本報徳社）が創立される。
- 1876年（明治9年）岡田佐平治・良一郎父子、浜松に遠江国報徳本社を作る（後の大日本報徳社）。
- 1877年（明治10年）二宮尊親（弥太郎の子）ら興復社を作る。
- 1884年（明治17年）福住正兄の『二宮翁夜話』が静岡報徳社から刊行される。
- 1890年（明治23年）富田高慶死去する。77歳。
- 1891年（明治24年）二宮尊徳に従四位が追贈される。
- 1892年（明治25年）大沢政吉（福住正兄）死去する。69歳。
- 1915年（大正4年）岡田良一郎死去する。77歳。
- 1924年（大正13年）愛知県前芝小学校に、国内初の金次郎像が建つ。全国の報徳社が合同して大日本報徳社となる。
- 1932年（昭和7年）『二宮尊徳全集』（全36巻）の刊行が完了する。