

松山藩における山田方谷の藩政改革

——組織論の革新の視点から——

平 池 久 義*

目 次

はじめに

1. 背景

1-1 幕府

1-2 松山藩

2. 山田方谷

3. 藩政改革

3-1 儉約

3-2 負債の返済

3-3 産業振興

3-4 藩札の改新

3-5 文武奨励

3-6 藩士の移住と土地開墾

4. 抵抗克服策

4-1 参加・教育方策

4-2 強制方策

5. 改革の成功要因

おわりに

はじめに

筆者の問題意識は「企業と革新」であり、もともと企業を対象に研究していた。ところが、長州藩を企業に見立ててイノベーションの視点から研究するようになった。長州藩は宝暦の改革、天保の改革、安政の改革という三大改革を成し遂げたのである。このような改革をイノベーションの視点から研究するのである。そして、大きな革新には中心となるイノベーター推進者が存在する。

長州藩の改革をこのような視点から研究しているうちに¹⁾、他の藩の改革にも関心を抱くようになった。例えば、薩摩藩、米沢藩、長岡藩等である。そして、長岡藩の改革を研究している時に、そのモデルとなったのがこの松山藩であることを知った。松山といっても四国の松山ではなく、今の岡山県の備中松山藩である。この改革の中心になったのが山田方谷^{やまだ ほうこく}という人である。そして、この備中は以前毛利

の所領であり、方谷は長州藩の改革には特に関心を持っていたと思われる。長州藩の改革をモデルの一つにしたのである。小藩である松山藩の改革は成功し、注目されるようになった。当時多くの藩が改革に挑戦しているが、成功した藩は少ない。その点からすると松山藩の成功は注目に値する。矢吹邦彦氏は次のように言われる。「野心家老中水野忠邦による天保の改革は自らの私利私欲には蓋をして、他人にはひたすら儉約と緊縮財政を求め苛烈をきわめた。わずか2年で成果も見ぬまま老中罷免、謹慎の身にひきずり落とされている。三田の中屋敷に蟄居謹慎する水野忠邦にむかって恨み骨髓に徹した庶民は石を投げつけた。260余藩も又、次々と血のにじむ財政改革に乗りだしている。だが、ことごとくと言ってよいほど無残に失敗した。わずかな成功事例として米沢藩15万石の上杉鷹山の改革が語られる程度である。鷹山はその成功の希少価値の故に、現代ではまるでリストラの代表者のように取り扱われているのがむしろ痛々しい。総じて江戸時代の改革は失敗の系譜だったと言えよう」²⁾。

本稿では松山藩の改革をその背景、推進者、改革の内容、抵抗克服策、成功要因等について見て行くこととする。

1. 背景

当時の背景を幕府と備中松山藩の両面から見てみる。

1-1 幕府

山田方谷は1805年(文化2年)～1877年(明治10年)の人であり、かくして方谷誕生の時の将軍は11代徳川家斉であり、方谷死去の時は既に明治の時代になっていた。そこで、将軍ごとに概観したい。

* 下関市立大学経済学部・教授

この家斉が將軍就任後になしたことは幕政を牛耳っていた田沼意次の罷免であった。田沼は重商主義政策を推進したのである。田沼に代わって松平定信を老中主座として「寛政の改革」を進めさせた。この改革は重農主義政策中心であり、商業資本を抑えて財政面を緊縮し、享保の制に戻すことであった。しかし、取り締まりの厳しさに幕府内部や大奥からも批判が起り、定信は辞任に追い込まれる。この辞任の後も、政策としては物価抑制、経費節約、風俗取り締まりなどの基本政策は続けられた。この頃から海防問題が深刻になり始める。そして、水野忠成が老中主座となるやいなや、賄賂が認められたりし、綱紀は乱れ、士風は緩み腐敗が横行するようになる。將軍の奢侈などで財政は再び破綻に瀕するようになった。政治は乱脈をきわめ、世上は乱れて頹廢して行った。さきの寛政の改革である程度果たした財政の立て直しも、家斉の放漫財政とあいまって再び崩壊して行く。

12代將軍の家慶は老中水野忠邦を信任し、「天保の改革」が推進される。儉約令が布告され、質素儉約が徹底される。しかし、その行き過ぎから失業者が増え、不景気になり、市民生活は圧迫される。結局、上知令の失敗もあり、水野は失脚した。上知令と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、その代わりに代替地を与えるというものである。これが大名・旗本・領民らの猛烈な反対で廃案とされたのである。そして、家慶の晩年に起こったのがペリーの浦賀来航による黒船騒ぎであった。こうして、幕末動乱に突入する。

13代將軍は家定であり、多病にして不運の將軍と言われている。開国か攘夷かと議論百出する中に將軍になったのがこの家定である。大きな問題を抱える中、家定が頼りにならないこともあり、幕閣は米国国書を外様大名らに示して意見を求めたり、広く庶民から意見聴取したりする。これに將軍継嗣問題がからむことになる。こうして井伊直弼が大老になり、これらの問題に決着をはかった。

14代將軍は家茂である。南紀派对一橋派の抗争のすえ、対抗馬の一橋慶喜を退けて紀州の慶福が將軍になり、家茂と称した。この時に起きたのが井伊直弼の暗殺である。朝廷と幕府との融和のためになされたのが公武合体政策としての和宮降嫁である。攘夷運動が燃え上がり、長州征伐も実行される。その最中に、家茂は21歳の若さで短い生涯を終えた。

15代將軍は慶喜であり、この時に薩長連合が成

立し、討幕にはずみがついた。それを潰すためになしたのが、大政奉還である。しかし、結局鳥羽・伏見の戦いが勃発し、結局幕府は崩壊する。実は、この頃の老中が松山藩主の板倉勝静であった。勝静は將軍慶喜と運命を共にしたのである。

この後、明治維新になり、廃藩置県が行われ、各地で士族の反乱が起る。そして、1877年に西南の役が起り、この年に山田方谷は没している。

1-2 松山藩

もともと備中は毛利の所領であったが、関ヶ原の戦い（1600年）後に徳川家康によって没収され、小堀遠州が幕府代官として赴任して来た³⁾。その後、大名として来たのが池田家で、池田家断絶後は国替と改易、つまりとりつぶしにより頻繁な交代が繰り返された。その後の水谷家三代は家系が途絶えて改易、御家断絶となった。この時に城の受け取りの役を命じられたのが赤穂藩主浅野家である。8年後に吉良邸に討ち入る運命の47士の首領大石内蔵助がその収城の任にあたり、明け渡しの説得をしたのである。水谷家から領地を没収した幕府は備中松山の検地を行い、この元禄検地が過去に見られぬほどの過酷な検地になったのである。山林までも田畑の面積に加えた。かくして、表高と実高に大きな差異が生じることとなった。松山藩では表高は5万石、実高は2万石の小藩で、3万石もの差異があったのである。さて、譜代の板倉家が1774年に伊勢から国替で入封し、これが幕末まで続くことになる。山田方谷の時には積もり積もった借金が10万両もあり、利子は年間9千両にもなったと言われる。貧乏藩だったのである。松山藩は「貧乏板倉」として世間から陰口をたたかれるようになった。

このような財政窮乏になった原因は次のものである。

- 表高と実高の違い——年貢米としての実高は表高5万石の5分の2にも満たなかった。年収の大粉飾である。このことを隠して不足分は借金して来たのである。商人たち（大坂の銀主や両替商や江戸の金主など）からの借金により更に利子がかさむことになった。借金が借金を生むこととなった。何と10万両もの借金があった。
- 過酷な年貢の搾取は百姓から勤労意欲を失わせ、米の生産性も落ちた。この結果は、更に課税へと向かうことになり、結局は悪循環である。

- c. 幕府からの御普請^{ふしん}や参勤交代の支出——国元と江戸の二重生活の出費や交際費。表高の5万石を基準にしての割り当てであった。
- d. 藩主の浪費——例えば、山田方谷を最初に重用した板倉勝職^{かづつね}は酒乱で放縱怠惰な浮かれ殿様であったと言われている。
- e. お手入れ——お手入れとは賄賂のことである。幕府の要職につくには、このようなお手入れが必要だったのである。譜代大名の板倉家の藩主たちは要職につくために、お手入れをしたのである。実に莫大なお手入れが必要であった。例えば、板倉勝職の後の藩主板倉勝静は昇進志向も強く、後に老中になっているが、お手入れもそれだけかかったのである。
- f. 贅沢な暮らし——例えば、11代将軍の家斉の頃には、贅沢が横行し、庶民も奢侈的生活になっていた。

以上、まず幕府の背景について見た。11代将軍家斉の頃から幕府の力は急速に落ち始め、衰退に向かって突き進む。内憂外患に突入するのである。財政は逼迫し、どの藩でも財政は窮乏し、改革が叫ばれる。特に松山藩では「貧乏板倉」と陰口をたたかれるほどの深刻さであった。なぜ、松山藩がそのような窮状になったのかについて、いくつかの要因を列挙してみた。特に大きな要因は表高と実高の違いであった。表高にあわせた藩の財政運営をしていたことから急速に財政は逼迫していったのである。その結果は10万両もの巨額な借金であった。このような背景の下で山田方谷の改革がなされて行くことになる。

2. 山田方谷

松山藩の改革の推進者である山田方谷について述べる⁴⁾。

彼は1805年(文化2年)に現在の岡山県高梁市^{たかはし}の長^{おさ}百姓山田家に生まれた。山田家はこの地の豪族で名字帯刀も許された家柄であったが、方谷の曾祖父が怨恨から村の寺の住職を斬殺する事件を起こし、財産没収の一家所ばらい(追放)の憂き目を見たのである。後に、郷里に戻されている。方谷は幼少の頃から非凡な才能を発揮し、祖父も父も山田家再興の夢を彼に託した。当時の身分制社会での出世の道は剣と学問であり、彼は隣の新見藩^{にいみ}の儒学者、

朱子学者で備中一と言われた丸川松陰の塾に入る。ここで10年間学んでいる。朱子学は当時の官学であり、「大学」「中庸」「論語」「孟子」の4書が必読とされていた。

この後、両親を相次いでなくし、丸川塾をやめ、生家に戻り家業の菜種油の製造と販売に励んだ。家業に精を出す一方、学問にも励み、21歳の時に藩主板倉勝職が彼の名声を聞き、2人扶持^{ふたぢ}の奨学金を出して、藩の学問所への出入りを許可した。2人扶持とは一日玄米1升の禄をもらう身になったことを意味していた。当時人材登用の気運があり、これに彼はうまく乗れたのである。そして、23歳の時に京都に遊学する(1827年)。妻と子供を残してのものであった。ここで朱子学を学び、2年後に故郷に戻る。名字帯刀を許され、8人扶持を給され、中小姓格に上り、あわせて藩校有終館の会頭(藩校の責任者の学頭(校長)の下で学生たちを教えたり世話をする教頭役)に取り立てられる。つまりは、士分への取り立てであった。祖父や父の悲願であった山田家再興が実現したことになる。しかし、次第に朱子学よりも陽明学に関心を抱くようになり、1834年(天保5年)に彼は江戸に出て佐藤一斎の門下に入り、陽明学を学んだ。この佐藤一斎は丸川松陰とは同門の間柄であり、江戸の昌平坂学問所で朱子学を教えており、陽明学の影響も強く受けていたのである。そして、1836年に32歳で帰郷し、60石を与えられて有終館学頭となった。その頃、松山藩では藩主の勝職に子供がなかったために桑名松平氏の8男、勝静が養子に入った。この勝静はあの寛政の改革をした老中松平定信の孫であった。当時の松山藩は大変貧しく、「貧乏板倉」と馬鹿にされるほどであった。養子となった勝静の教育を担当したのが方谷である。二人の出会いであり、次第に信頼関係が形成されて行くようになる。1849年(嘉永2年)勝職が隠居し、27歳の勝静が藩主になった。そして、勝静は方谷に藩の元締役及び吟味役を兼務するように命じる。前代未聞の破格の抜擢であった(異常人事)。なぜなら、身分の低い百姓上りの学者が門閥でかためられた上級武士をさしおいて、そんな中枢ポストにつくことは当時はありえなかったのである。元締役は勘定奉行にあたり、藩の財政を一手に任されたことになる。方谷は断るが、結局引き受ける。勝静は窮乏している藩の財政を立て直せるのは方谷以外にはいないと考えたのである。こうして、方谷の改革が始まった。彼はまず儉約令を出

し、賄賂や闇取引を禁止し、無駄使いの多かった大坂蔵屋敷を廃止し、産業開発などを推進した。藩士たちを移住させ、農業をさせたのである。

後に、板倉勝静は奏者兼寺社奉行という幕府の要職に就任した。この後、安政の大獄が起り、井伊直弼と対立した勝静は失脚する。しかし、井伊直弼が暗殺され、再度勝静が登板することとなり、老中になった(1862年)。外国掛担当である。勝静に請われて、方谷は政治顧問として勝静を補佐することとなる。つまりは、ブレンである。幕末動乱の時期に將軍家茂や慶喜と行動を共にした勝静に方谷は仕えたのである。結局、幕府は倒れる。

明治になり、隠退していた方谷は1873年(明治6年)から3年間、再開された^{しづたに}閑谷学校で新しい若者達を指導し、1877年(明治10年)に73歳で死去している。なお、この方谷の功績を聞き付け、改革の教えを請いに来たのが長岡藩の河井継之助である。1859年(安政6年)、方谷が藩の元締役をいったん退き故郷に居を構えて農兵隊を育てはじめた頃である。河井は方谷にならって長岡藩の改革を推進し、成功させている。方谷の改革をモデルとしたのである。

大きな革新にはイノベーターが存在している。アイデアを実現に至らしめる人である。松山藩の藩政改革のイノベーターが山田方谷である。彼がイノベーターになりえた理由は何か。彼が百姓上がりで、身分が低かったことが大きい。いわば素人であった。だからこそ、思い切った改革を実行できたのである。また、ハングリー精神もあったであろうと思われる。彼に改革を託した藩主の勝静が他藩から来た養子でもあったのであり、しかも勝静は寛政改革をした松平定信の孫にあたっていた。そのような改革を模範にしていたと思われる。又、上杉鷹山の改革も参考にしている⁵⁾。更には、備中はもともと毛利の領地であり、毛利の長州藩は改革を推進し、成功させていたのであり、方谷はそのような長州藩の改革をも参考にしたようである。その一つの例が「撫育局」という役所であり、これは長州藩の宝暦の改革で行われたものである。「方谷は「撫育局」と名付けた役所を新設した。藩が領土内で生産した年貢米以外の一切をこの役所に集中させ、販売管理をも藩の一手で処理しようとする専売事業にふみきったのである」⁶⁾。「かれはこれらの殖産興業を行うために新しく役所を設けた。「撫育方」とい

う役所である。この役所の設置について、かれはこういうことをいっている。「撫育方は、人民の益をはかり、そのなかから上(国)の益も自然と生まれる。これをとれば、いままでのような上米やご用金は廃止できる」ということだった。……撫育方の目的は、「ご収納外のいっさいこの役所で^{つかさど}司る。免状外の物は、一粒、一銭、一木、一草たりとも、すべてこの役所に収める」ということであった。……方谷が設けた「撫育方」という役所は、方谷の独創ではない。長州藩に先例があった⁷⁾。

さて、イノベーターにはパワーが必要であり、彼がパワーを得ることができたのは次のことからである。

a. 支持——何よりも藩主板倉勝静の支援が大きい。方谷を抜擢し、彼に改革の全権を委任し、信頼して任せたのである。改革への抵抗がある時には、この勝静が防波堤として方谷を守っている。

更には、大坂の銀主や両替商たちの支持を獲得した。当時、借金がかさみどうにもならなくなっていた。彼は債権者の集中する大坂に出向き、松山藩の内情を説明し、財政再建の理解と協力を求め、支持を得たのである。

b. 資源——これには彼が財政改革の元締役というポストについたことが大きい。後には家老や参政(藩の総理大臣)になっている。

c. 情報——方谷は備中松山にいた時から情報収集に熱心であり、時の流れを常につかんでいたのである。それが改革に役立ち、また老中勝静のブレンとしての活動にも役立った。

こうして彼はパワーを獲得し、これが改革の成功につながる事となる。

3. 藩政改革

山田方谷がなした改革は次のようなものであった。

3-1 儉約

藩主板倉勝静には率先垂範の儉約を勧め、酒好きの勝静は晩酌を減らした。そして次には藩士や藩民にも儉約を徹底した。その内容は次のようである⁸⁾。

* 年月を期して藩士の穀禄を減ずる。

* 衣服は上下共に絹織物を用い、絹布の使用を禁ず

- る。取次格以上は常服を袴とし、中小姓以上は尻割羽織、士分以上は丸羽織、士分以下は羽織とする。地は麻、袴は夏は麻、厳冬は小倉織とする。
- * 士分の婦人は銀かんざし1本、以下は真鍮かんざし、櫛などは木竹に限る。
- * 足袋は9月節句から翌年4月までに限る。
- * 饗宴贈答はやむを得ざるほかは禁ずる。飲食は1汁1菜に限る。
- * 結髪は男女とも人手を借らず。
- * 家政は主婦がこれに当たる。
- * 奉行代官等、いささかの貰い品も役席へ持ち出す。
- * 巡郷の役人へは、酒一滴も出すに及ばず。

極めて苛酷なほどの儉約の徹底である。

また、大坂の蔵屋敷（これは大名が現金を入手するために、年貢米を運んで貯蔵する米倉庫付きの屋敷である）を廃止し、蔵屋敷の維持費を節減した。年貢米の貯蔵は松山の高梁川の蔵屋敷に移し、更に各地に貯倉をもうけた。これは飢饉の時には、飢えた民衆に米を供給できる義倉に様変わりするのである。そして、機を見ては米を売却して、収入を増やした。大坂の蔵屋敷があった時には、こんなことはできなかった。

また、武士が当然のように手にしていた賄賂や酒馳走の接待も禁止したのである。

3-2 負債の返済

方谷は元締に任命されると、藩の財政状態を調査し、借金の利息は年間8,9千両にもなることを指摘し、かくして債権者との話し合いが必要とした。表向きは五万石でも実収は1万9千石だったのである。方谷は大坂に出向き、債主たちと話し合い、財政計画を説明し、負債返済の期限の延長を申し出る。今後は借財しないことを約束し、今までの負債は10年或いは50年の期限で返済すると述べ、協力を求めた。

3-3 産業振興

彼は山岳地帯に目を向ける。そこはまだ開発可能であった。彼は次のような企てをする⁹⁾。

- * 鉄山の開発——新しい山を次々に開発し鉄を掘り出した。備中北部の山地には砂鉄が多かった。この鉄を使って刃物、鍋、鋏、釘等鉄の器具の生産をした。
- * 鉄の発掘や溶鉱のために、外から冶工技術者を大

量に招いた。

- * 銅山の開発
- * 林産の振興——杉、竹、茶等の栽培である。
- * 煙草の増殖——煙草を作り、売った。これは「松山さざみ」として知られるようになる。
- * 名産品の奨励——陶器、茶道具等の生産を勧めた。
- * 米の増産——山間地においても米を作らせた。

そして、これらの産物を高梁川の高瀬舟を利用して運んだ。つまり、彼は商業を重視したのである。そして、これらの殖産興業を行うために設けた役所が「撫育方」であった。

3-4 藩札の改新

当時貨幣鑄造は禁止されていたが、藩札の発行は許可されていた。幕府の許可を得て、藩がそれぞれ発行した。そして、藩札は要求されれば、いつでも藩が金や銀や銅の正貨と交換しなければならなかった。しかし、窮乏にあえいで正貨まで使い込み、藩札は不換紙幣になることがあった。更に藩札を発行すると、いよいよ藩札不信は増すことになる。松山藩はそのような状況にあったのである。そこで、方谷は藩の威信回復のために、不信に満ちた藩札（紙幣）やニセ札を買い上げ、焼却したのである。そして、新しい藩札を発行した。これを藩民の生活を豊かにするための産業振興の資金として発行したのである。実にこれは思い切った大胆な行動だった。

3-5 文武奨励¹⁰⁾

地理的に松山藩は海に直面した他の藩とは異なり、外圧の脅威は少なかった。しかし、方谷は軍制改革の必要を感じ、津山藩に出かけ、西洋銃陣（指揮官の命令で一斉に行動を起こす）の技術を習い、藩にそれを伝えた（洋式訓練）。農兵制も採用した。農民を兵力に組み込み、強化しようとしたのである。小藩の松山藩の軍事改革のことを聞いた長州藩の久坂玄瑞が見学に来て、とても驚いたとされている。そして、庶民教育のために学校も設立した。「教諭所」を設置して、有終館から会頭を派遣したのである。

3-6 藩士の移住と土地開墾

松山藩は要害の地が辺境にあった。そこで、要害の地を守るために、そこに藩士を移住土着させよう

とする。そして、移住土着させた藩士にそこで土地開墾をさせようとしたのである。いわば武士帰農である。最初、藩士たちは農民と同じ作業をすることに抵抗を感じていたが、しかし、後には自ら進んでするようになった。更には、彼らによって道を直したり、河川や溝^{みど}さらえをして、人や産物の流通をよくした。

以上、山田方谷の藩政改革について見て来た。支出を減らすだけでなく、産業振興によって収入を増やそうとした。これまで軽視されていた商業に目をつける。更には長期的視点から人材教育をも重視し、藩士を帰農させて土地開墾も進めた。彼の改革には松平定信の寛政の改革、上杉鷹山の米沢藩の改革、そして長州藩の改革が参考になったと思われる。この改革の結果、十万両の負債はたった8年間で十万両の蓄財に変わったとされる。改革は成功したのである。この成功のことを聞いた河井継之助はわざわざ改革についての教えを請いに来て、長岡藩の改革に生かしている。

4. 抵抗克服策

改革には抵抗が伴うのであり、そこからいかにして抵抗を克服するかが重要になる。これにはマイルドな参加・教育方策からハードな強制方策までである。方谷がどのような方策を用いて改革を推進したかについて見ることにする。

4-1 参加・教育方策

方谷は元締になるとすぐに藩の財政状態の調査にとりかかった。帳簿を調べた結果、正確な藩の財政状態が明確になった。借金が多くてもはや一時しのぎの方策ではどうにもならない実態がわかったのである。総額十万両もの借金が明らかになり、しかも表高5万石であるのに実収は約2万石しかないこともわかった。これまでの元締はこの現実を隠して借金を重ねていたのである。方谷はこの結果を藩主の勝静に上申した。このことによって藩主や家老たちはあらためて窮状を知ったのである。また、「債権者が集まる大坂に一人出むき、山田方谷は両替商（現代の銀行）を一同に集めて、率直に藩財政の実情と粉飾決算を告白した。備中松山藩は5万石といわれているが実質は2万石にすぎない。債権者である両替商は、方谷のはなった先制攻撃ともいべき

恥も外聞もない衝撃の告白に度肝をぬかれてしまった。不意打ちの先制攻撃こそ心理作戦の最大効力となる。次に、大坂商人の経済知識をはるかに越えた壮大にして斬新な備中松山藩再建策を披露してみせたのである。……両替商は方谷が申し出た十万両の借金一時棚上げ案を飲んだ。泣き面に蜂のごとき返済条件も全員一致で快諾した。そればかりか、古い借金については、すでに十分な利子を受け取っていることを認め帳消しとした上に、借金の抵当としておさえていた大坂蔵屋敷の年貢米を方谷が備中松山に持ち帰ることまで許してしまったのである¹¹⁾。

ここには帳簿公開というオープンなやり方が見られる。会計をオープンにして窮状を知らせ、抵抗を克服して改革に参加させる試みなのである。

4-2 強制方策

方谷の改革の中で、大きな反対があったのが要害の地への藩士の移住土着計画の実施であった。方谷は新田開拓を積極的に進め、開拓された新田には年貢を免除した。こうして農村人口は増加して行った。他方、藩士の移住計画の方は難航する。武士を百姓におとしめるという思いから藩士たちは強く抵抗したからである。今までの伝統への挑戦であった。方谷を切るという者さえいた。しかし、方谷はこの案を反対が強い中で強制的に実行する。強制方策を採用したのである。結果的に、後にこの計画は理解を得られるようになり、成功した。まず強制的に行動させたのである。

以上、抵抗克服策について見た。マイルドな方策とハードな方策を巧みに用いて、方谷は藩政改革を推進している。強制方策を彼が採用しえた背景には、藩主の絶対的信頼を得て全権委任されていたことが大きい。それだけ大きなパワーを持っていたのである。改革にはパワーが必要なのである。

5. 改革の成功要因

方谷の改革は成功した。「貧乏板倉」と陰口をたたかれて十万両もの借金があったのに、たった8年間で十万両もの蓄財に変わったのである。「わずか実質的には7年間で、山田方谷の財政立て直し改革は成就した。十万両の借財はことごとく返済され、年々の利益は十万両の千両箱となって藩庫に積み上げられた。備中松山藩は旅人が以前とは別の国かと

見ちがえるばかりのインフラを備えた上に、借財返済金十万両プラス蓄財額十万両、計二十万両の純利益をわずかな間にかせぎ出したことになる」¹²⁾。小藩でありながらも改革に成功して一躍注目されるようになった。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山田方谷の存在である。彼は身分の低い百姓上がりであり財政には素人であった。それだけにハングリー精神もあり、思い切った改革ができたのである。彼を支えた藩主の勝静も養子として入ったのであり、この点も大きい。「ある程度血縁を離れた養子のほうが、思い切った仕事ができる」¹³⁾のである。これが改革のパワーになる。
- b. 山田方谷が改革を推進するためのパワーを持っていたことである。藩主の支持は大きかった。また、彼が改革のための全権を委任されていたことも大きい。支持、資源、情報の点でパワーを得たのである。
- c. 松平定信、米沢藩の上杉鷹山、長州藩の改革を参考としたことである。特に「撫育方」は長州藩で行われていたものである。後にはこの方谷の改革をモデルにして河井継之助が長岡藩の改革を行っている。
- d. 巧みな抵抗克服策を使ったことである。改革には抵抗が伴う。これを克服するためには、多様な方策が存在している。方谷はマイルドなもの、ハードなものを状況に応じて使い分けた。
- e. ビジョンが存在したこと。上下共に富むことを目指したのである。方谷の上申書にこうある。「藩主の天職は、藩士ならびに百姓町人たちを撫育することに在ります。まず急務とするところは、藩士の借り上げ米をもどすこと、百姓の年貢を減らすこと、町人には金融の便宜をはかり交易を盛んにすること、この三か条であります。云々。撫育方と名づけるわけは、撫育を主として人民の利益をはかり、そのうちから自然に上の利益を生じ、その利益によってお勝手ものぎやすくなり、そうなれば人民の年貢米もかからぬこととなり、それがまた撫育になるのです」¹⁴⁾。ここにあるように、方谷の藩政改革の目標は上下共に富むことであった。そのようなビジョンが存在したのである。

- f. 長期計画の存在。方谷は藩の再建計画を作成した。ビジョンだけでは実効性に乏しいのであり、長期計画が必要である。大坂の銀主たちに説明したのも、この再建計画を用いてのことである。この再建計画に彼らは賛成した。
- g. 率先垂範したこと。まず藩主の勝静自身が儉約を率先した。そして、方谷も率先垂範する。彼は自らの禄は家老以下に低くし続け、一切の贅沢を排除し、清貧の生活をした。
- h. 思い切った人材登用をした。方谷自身が藩主勝静によって抜擢人事で登用されたのである。異例の人事であった。方谷は有能な人材はどしどし登用した。「江戸時代を通して、身分と役割(地位、職務)が備中松山藩ほど極端に分離した例は他にみられない」¹⁵⁾。方谷門下の有能な若手人材を思い切って登用したのであり、彼らの多くは民百姓の出身であったとされる。

おわりに

松山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。松平定信の寛政の改革の後、政治は乱れ、腐敗が進み、頹廢が進んだ。幕府は倒壊に向かって突き進む。ペリーが来航し、内憂外患の時代になる。幕末動乱への突入である。どの藩も財政的には厳しくなり、特に松山藩の場合、表高と実高が違い、借金がかさみ、破綻寸前になっていたのである。「貧乏板倉」と陰口をたたかれていた。第二節では、改革の中心人物である山田方谷について見た。彼は百姓の出身でありながら、藩主の勝静に抜擢されて、藩の財政の責任者である元締になる。こうして彼の改革が始まる。第三節では、彼のなした藩の改革について見た。儉約、負債の返済、産業振興、藩札の改新、文武奨励、藩士の移住と土地開墾等が主なものである。第四節では、改革に伴う抵抗克服策について見た。マイルドな参加・教育方策やハードな強制方策を状況に応じて使い分けている。第五節では、改革の成功要因について見た。彼の改革は成功する。十万両もの借財は8年間ほどで返済され、逆に十万両もの蓄財となったのである。小藩でありながらも改革に成功したことは注目を集め、長岡藩の河井継之助が方谷に教えを請いに来ているほどである。このような方谷の改革の成功要因についても述べた。ところで、この方谷は人材教育の点でも優れていたものであり、彼の弟子にあ

たるのが三島中洲^{みしまちゆうしゆう}¹⁶⁾である。三島は十年間を方谷の私塾「牛麓舎^{ぎゅうろくしゃ}」に学んだ。後に東京で漢学塾「二松学舎」を開き、これは福沢諭吉の慶応義塾、中村敬宇の同人社と並んで明治三大塾と称せられるようになる。夏目漱石、中江兆民、平塚雷鳥、黒田清輝、犬養毅らはこの門下生であった。そして、三島は後に東大教授になり、その後宮中顧問官になっている。もう一つ付け加えると、方谷は詩人としても知られている。彼の書き残した詩は1054首もあるとされる¹⁷⁾。

山田方谷と藩政改革の年表

1805年(文化2年)	山田方谷生まれる。	1850年(嘉永3年)	藩政改革にとりかかる。大坂に行って債主と会談する。
1809年(文化6年)	新見藩丸川松陰の塾に学ぶ。	1851年(嘉永4年)	勝静が奏者番に任命される。
1813年(文化10年)	丸川塾にて神童と称せられる。	1852年(嘉永5年)	郡奉行を兼ねる。
1818年(文政元年)	母死去する。	1853年(嘉永6年)	ペリーの浦賀来航。
1819年(文政2年)	父死去する。	1854年(安政元年)	参政になる。日米和親条約に調印。
1820年(文政3年)	叔父に代わり家業を継ぐ。	1857年(安政4年)	元締役を辞任する。勝静は寺社奉行兼務となる。
1821年(文政4年)	最初の結婚	1858年(安政5年)	日米修好通商条約に調印。安政の大獄起こる。
1825年(文政8年)	藩主の板倉勝職から2人扶持を供される。	1859年(安政6年)	西方村の一軒屋に移居する。勝静は奏者番兼寺社奉行を免ぜられる。長岡藩士河井継之助来る。吉田松陰処刑される。
1827年(文政10年)	初めて京都に遊学して寺島白鹿に学び、年末に帰郷する。河井継之助生まれる。	1860年(万延元年)	桜田門外の変起こる。
1829年(文政12年)	再び、京都に上がり寺島に学び、帰郷する。藩主勝職から名字帯刀を許される。8人扶持を与えられ、中小姓格に上り、有終館学頭となる。	1861年(文久元年)	江戸で勝静の顧問になる。病気のために帰郷する。勝静は再び奏者番兼寺社奉行になる。
1830年(天保元年)	有終館学頭を辞任する。三島中洲生まれる。	1862年(文久2年)	江戸で勝静の顧問になる。将軍家茂に謁見する。坂下門外の変起こる。勝静は老中に任命される。
1831年(天保2年)	三度京都に上り、寺島の門に入る。	1863年(文久3年)	江戸から帰郷する。京都で勝静の顧問になる。8月18日の政変起こる(尊王攘夷派が京都から追放される)。
1833年(天保4年)	陽明学に目覚める。3年間の江戸遊学を許されて江戸に入る。	1864年(元治元年)	勝静の長州征討出陣により留守を預かる。勝静老中を免ぜられる。
1834年(天保5年)	佐藤一斎の門に入る。	1865年(慶応元年)	勝静は再び老中に任命される。薩長同盟成立。
1835年(天保6年)	佐久間象山と激論する。	1866年(慶応2年)	将軍家茂死す。慶喜が将軍に就任。孝明天皇死去。
1836年(天保7年)	大小姓格に上る。一斎塾を退き、帰郷する。有終館学頭となる。	1867年(慶応3年)	大政奉還。坂本龍馬暗殺。王政復古の号令。
1837年(天保8年)	大塩平八郎の乱起こる。徳川慶喜生まれる。	1868年(明治元年)	戊辰戦争起こる。勝静隠退し、世子勝全に家督を譲る。備中松山城を征討軍に開城する。河井継之助没。
1838年(天保9年)	家塾の牛麓舎を開く。	1869年(明治2年)	長瀬の塾を増築して子弟教育に励む。勝静は自訴状を提出。版籍奉還が行われる。2万石で松山藩の再興なる。
1839年(天保10年)	高杉晋作生まれる。	1871年(明治4年)	廃藩置県行われる。
1842年(天保13年)	勝静が藩主板倉勝職の養嗣子となる。	1873年(明治6年)	はじめて閑谷に赴き、子弟教育をする。西郷隆盛下野。
1843年(天保14年)	三島中洲が方谷に学ぶ。	1874年(明治7年)	佐賀の乱起こる。
1844年(弘化元年)	勝静に講義する。世子の勝静が入封する。	1875年(明治8年)	高梁にて勝静に直面する。
1845年(弘化2年)	勝静に従って領内を巡回する。	1876年(明治9年)	勝静は特旨をもって従5位に叙せられる。
1846年(弘化3年)	近習役を兼ねる。	1877年(明治10年)	西南の役起こる。方谷没す。三島中洲二松学舎起こす。
1847年(弘化4年)	津山藩に行き砲術を学び帰郷する。		
1849年(嘉永2年)	再び津山藩に行く。元締役兼吟味役		

-
- 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月他。
 - 2) 矢吹邦彦,『ケインズに先駆けた日本人——山田方谷外伝——』, 明德出版社, 平成10年, 36頁。
 - 3) 矢吹邦彦,『炎の陽明学——山田方谷伝——』, 明德出版社, 平成12年, 130-132頁。
 - 4) 山田準編,『山田方谷全集』, 明德出版社。
 - 5) 童門冬二,『山田方谷』, 学陽書房, 2001年, 101頁。
 - 6) 矢吹邦彦,『炎の陽明学』, 153頁。
 - 7) 童門冬二, 前掲書, 138-139頁。
 - 8) 矢吹邦彦,『炎の陽明学』, 149頁。
 - 9) 童門冬二, 前掲書, 136頁。
 - 10) 矢吹邦彦,『炎の陽明学』, 165-167頁。
 - 11) 矢吹邦彦,『ケインズに先駆けた日本人』, 24頁。
 - 12) 同上書, 63頁。
 - 13) 童門冬二, 前掲書, 114頁。
 - 14) 山田琢,『山田方谷』, 明德出版社, 平成13年, 40頁。
 - 15) 矢吹邦彦,『炎の陽明学』, 148頁。
 - 16) 矢吹邦彦,『ケインズに先駆けた日本人』, 163-219頁。
 - 17) 宮原信,『哲人 山田方谷——その人と詩』, 明德出版社, 平成10年。