

# 松代藩における恩田空の藩政改革(1)

——組織論の視点から——

平 池 久 義

## 目 次

はじめに

1. 『日暮硯』について
2. 背景
3. 真田幸弘と恩田空 (以上本号)
4. 文化変革 (以下次号)
5. 財政改革
6. 抵抗克服策
7. 成功と成功要因
8. 恩田空と二宮金次郎  
おわりに

## はじめに

筆者の最近の研究テーマは「藩政改革」である。企業ならず、江戸時代の各藩の改革を組織論の視点から研究するものである。組織論の視点をもう少し具体的に言うと、改革には推進者がいるはずであり、そのような人をイノベーターというのであるが、このようなイノベーターを中心に改革を研究する。このイノベーターは種々の名称で呼ばれている。例えば、

\* マーチ=サイモン<sup>1)</sup> : 仲介者機能と呼ぶ

「仲介者は企業者の目に投資者を見えるようにさせるのに役立つ。仲介者はこれらのコミュニケーションを「濾過する」ことによって、企業者と投資者の影響力を分け持つことができる」

\* ショーン<sup>2)</sup> : プロダクト・チャンピオンと呼ぶ

「プロダクト・チャンピオンとは新しい開発手法を取り入れ、かつ、あらゆる武器を意のままに用いて、従来の組織上の抵抗に抗しながら、その開発手法を発展させていく人である」。「変化に対する抵抗があるところでは、チャンピオンがいなければ新しいアイデアは死んでしまう。本質的にチャンピオンとは成功も疑わしいようなアイデアに、喜んで自分を没入させ、失敗をものともしな

い人間である」。「新アイデアは活発な促進を必要とする」。

\* ピーターズ=ウォーターマン<sup>3)</sup> : チャンピオンと呼ぶ

「チャンピオンというのは夢想家でもなければ天才でもない。チャンピオンはむしろアイデア泥棒とさえ言えるかもしれない。しかしなによりもまず、チャンピオンとは、必要とあらば他人の考えた理論をひったくことも辞さないで、そして実現に向けて邁進する現実家なのである」

\* ダフト=ベッカー<sup>4)</sup> : アイデア・チャンピオンと呼ぶ

「我々はアイデアを問題に結びつけ、そしてアイデアを承認に向けて進める人をアイデア・チャンピオンと呼ぶ」。

\* ウイッテ<sup>5)</sup> : プロモーターと呼ぶ

「我々は積極的に革新プロセスを促進する人々をプロモーターと呼んだ。彼らはそのプロセスを始め、そして障害を克服しながら前進し究極的革新決定がなされるまでそれを強く主張する」

以上のように仲介者機能、プロダクト・チャンピオン、チャンピオン、アイデア・チャンピオン、プロモーターと呼ばれているのがイノベーターである。イノベーターは必ずしもアイデアの創始者ではないが、抵抗を克服しながらそのアイデアを実施に至らしめるということである。ということで、資質的には努力を惜しまないこと、忍耐強さ、革新への信念を持つことなどが求められることになる。

ところで、最初のきっかけは長州藩の改革に関心を持ったことにあった。長州藩の改革をこのようなイノベーターの視点から研究したのである<sup>6)</sup>。この後、薩摩藩<sup>7)</sup>、松山藩<sup>8)</sup>、土佐藩<sup>9)</sup>、そして小田原藩<sup>10)</sup>と研究して行った。この小田原藩の改革の中心になったのはあの二宮金次郎(尊徳)であり、そのやり方を仕法と呼ぶ。この仕法の中心は分度、勤

労、推譲である。この推譲とは譲ることであり、与えることである。ここには愛の精神がある。そして、理念は「一円融合」である。このような独特のやり方を研究して行くうちに二宮金次郎の仕法にはその手本となった考え方があるようにも思われ、それが恩田柰の改革と関連がありそうだとということが分かるようになったのであり、そこで今回は松代藩(長野県)における恩田柰(おんだもく)<sup>11)</sup>の改革を取り上げてみたい。本稿の最後でこの二人の類似点をまとめることにする。

(注)

- 1) J.G.March and H.A.Simon, Organizations, John Wiley & Sons, Inc., 1958, p.188, 土屋守章訳、『オーガニゼーションズ』、ダイヤモンド社、287頁。
- 2) D.A.Schon, "Champions for Radical New Inventions", Harvard Business Review, March-April, 1963.
- 3) T.J.Peters and R.H.Waterman, In Search of Excellence, Harper & Row, Publishers, Inc., 大前研一訳、『エクセレントカンパニー』、講談社。
- 4) R. L. Daft & W. Becker, The Innovative Organization, Elsevier North-Holland, Inc., 1978.
- 5) E.Witte, "Power and Innovation: A two-Center Theory", International Studies of Management & Organization, Spring 1977.
- 6) 拙稿、「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。拙稿、「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。拙稿、「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。
- 7) 拙稿、「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。
- 8) 拙稿、「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。
- 9) 拙稿、「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。
- 10) 拙稿、「小田原藩における二宮金次郎の藩政改革(上)」、下関市立大学論集、第49巻第3号、2006年1月。拙稿、「小田原藩における二宮金次郎の藩政改革(中)」、下関市立大学論集、下関市立大学創立50周年記念論文集、2007年3月。拙稿、「小田原藩における二宮金次郎の藩政改革(下)」、下関市立大学論集、第51巻第1・2・3合併号、2008年1月。
- 11) 柰については木工と書くこともあるが、ここでは

「柰」としておく。「木工」という名は、木と工(たくみ)を合わせたものだ。木を用いて家などを造る人、つまり大工さんである。木には柔らかさとぬくもりがある。人をやさしく包み、安心して生活できる木の家のような世の中を、木工はつくろうとしたのだと思う。「木工」は、暖かく、すがすがしい風を人々に運んだリーダーの名にふさわしい(川村真二、『恩田木工-真田藩を再建した誠心の指導者』、PHP研究所、1997年、226~227頁)。

## 1. 『日暮硯』について

『日暮硯(ひぐらしすずり)』について見てみたい。

### 1) 作者

この本の最後の後記にはこうある。「以上、実際あったことの数々を、木工殿が信心している僧侶の某上人から直接うかがって書いた。あまりに感心したので、一日中硯にむかって、あれやこれや耳にしたことをそのまま一気に記録した。手もとにあった書き損じの紙の裏に書いたのも、できるだけ早く、正確に人々に伝えたいとの気持ちからにはかならない 馬場正方<sup>1)</sup>と。

つまりは恩田柰の改革のことを馬場正方(ばばまさかた)という人が聞いて、感動の余りに、日暮し硯に向かって、書き残したというのである。素直に読むと、馬場正方は松代藩外の誰かということになる。恩田柰と親しい僧侶からこの人が聞いて書き記したと理解できるのである。つまりは、伝聞資料となる<sup>2)</sup>。

他方、馬場正方についてはこのような解釈もある。「馬場正方は通称広人(ひろと)、杉雨(さんう)はその俳号である。知行百五十石を食(は)み、真田幸弘(ゆきひろ)公に仕えて御刀番(おかたなばん)を勤めた。性質は無欲恬淡(てんたん)、俳諧を好んで造詣深く、渉無庵太初(しょうむあんたいしょ)門下の逸材と称せられ、安永六俳仙の一人に数えられた彼(か)の大島蓼太(りょうた)とは頗(すこぶ)る深交があったという。藩主幸弘公また菊貫(きくつら)と号して俳諧をよくせられたので、趣味の友として特に杉雨を寵愛された<sup>3)</sup>。つまり、馬場正方は実在の人物で、恩田とほぼ同時代に松代藩に仕えていたとされる。これだ

と改革の時に生きていて、改革に接して実情をよく知っていたことがわかる。ということは、必ずしも伝聞資料ではないことになる。ではなぜ、伝聞としたのであろうか。「杉雨が恩田奎民親の帰依僧何某上人の直嘯（じきばなし）を聞き、感激のあまりに書いたものであるというが、その実は帰依僧何某上人の話しに仮託し、杉雨自身の公に仕えて日常親しく見聞せること共を後世に伝うべく、物語り風に著述したものであるように思われる」<sup>4)</sup>。

また、馬場正方は作者ではなく、「写本の書写者あるいは所有者であったのだけれども、転写されるうちに作者のような印象をもたれるような位置に記されることになってしまったのである」<sup>5)</sup>ともされる。この場合だと作者は不詳ということになる。松代藩外の誰かが書いたものとされる。つまりは恩田奎の改革に感動した僧侶から聞いて伝聞的に書き記したことになる。

尚、『日暮硯』とは別に『木工政談』（更には『鳥籠（とこ）の山彦』）という別名の書がある。両書共に末尾の日付は同じであるが、『木工政談』の方が同じ内容の場合には読みやすくなっていることから、後で書かれたとされる。又、日暮硯という題名は、徒然草の書き出しにある「つれづれなるままに日暮し硯に打向ひ心にうつりゆくよしあしごとをそこはかたなく書つくればあやしうこそ物ぐるほしけれ」から思いついたものとされる。「両書は異名の同書」<sup>6)</sup>である。

かくして、作者問題についてはいろんな可能性があり断定は難しいのである。しかし、作者が誰であったとしてもその価値は変わらないのである。作者問題についてはいろんな議論があることを指摘して次に進みたい。

## 2) 真実性

『日暮硯』の内容は真実なのであろうか。この点も問題にされる場所である。これはフィクションにすぎないという厳しい批判がある。例えば、次のようである。「恩田木工の改革は宝暦7年からの約4年半で、後年『日暮硯』に記されて有名になり、イザヤ・ベンダサンの『日本人とユダヤ人』でも日本人の性格の評価に使われているほどだが、史実と照らしあわせると『日暮硯』の改革はかなり違う。木工の改革に対する熱意は疑えないものがあるが、

改革の成果という点では買いかぶりすぎている。松代藩の年貢は年平均13万俵で木工の就任以来ほとんど変わらず、収入増加のための殖産興業を興した形跡もない。儉約だけで財政を立て直すのは不可能。木工の改革というが、藩財政はほとんど改善されず、参勤交代の費用にも困る状態だった」<sup>7)</sup>と。

この点については笠谷和比古氏の研究がある。

「近年の歴史学方面の研究には、この『日暮硯』に書かれていることは「フィクション」だというのが多くみられるようになった。『日暮硯』は松代藩外の物語作者がこしらえ上げた根拠のないつくりものだというのである。はたして、そうであらうか。『日暮硯』に出てくる恩田奎の人物像は、小説の主人公のように実態の裏付けのないものなのであろうか。私は信頼のおける多くの史料を忠実に検討することで、『日暮硯』に書かれている内容と現実の恩田改革の異同を検討してみた。ことに「フィクション」とされる点については綿密に調べてみたつもりである」<sup>8)</sup>。「ことに、藩の公用日記や財政関係史料を分析すると『日暮硯』の内容との違いが目立ち、『日暮硯』に記載されていることはフィクションであるとみられるようになった。松代藩宝暦改革の史実との違いを指摘されて、財政改革や経営の手本として崇められてきた『日暮硯』の権威は失墜してしまっただけに見えるのである。それでは、やはり恩田奎の改革は幻想なのであろうか。『日暮硯』に書いてあることは、フィクションに過ぎないことなのであろうか」<sup>9)</sup>。

そしてこう言う。「もとより『日暮硯』には史実と食い違う箇所も多いが、他方、史実を反映している箇所も少なからず指摘しうる」<sup>10)</sup>。例えば、史実からすれば宝暦8年2月の27日・28日の両日にわたって松代藩勘定所で開催された集会についてである。この時に招集された領民の数は、27日の一日だけで実に73カ村分の代表たちという規模になっていた。28日の分は記録にないが、この両日で松代藩の全農村二百余カ村の代表がこの藩勘定所に集結した。実はこれこそ『日暮硯』に描かれている恩田奎と松代藩領民との対話による、財政問題の抜本的解決を目指した集会の舞台になったものである。両日の集会において藩の側から提示された税制改革の焦点は、年貢月割金納制と呼ばれる新しい税制の導入をめぐる問題であった。これは松代藩独自の税

制である。恩田はこの新規税制の導入にあたって、足輕問題の改善、年貢納入方法の簡素化、そして雑税の切り捨てなどを交換条件として提示した。しかもこれを3年間の時限措置として試行的に導入したのである。つまり、3年ごとに見直しの機会を設けており、この制度を一方的に強制するのではなく、領民の側からの異議申し立ての権利を認めたのである。対話して双方合意のうえで実施していこうとしている。「このように領民との話し合いの機会を設けて、双方の納得づくのうえで改革制度を運営していくという対話的、契約的な問題解決の手法こそ、『日暮硯』が描き出している恩田奎のそれと相即していることを知るであろう。月割金納制についての言及は『日暮硯』には見えないけれども、この新制度の導入の仕方や合意形成の手法は『日暮硯』のものであるとすることができる。『日暮硯』は恩田改革の核心部分を、間違いなく把握しているのである」<sup>11)</sup>。笠谷氏はこう結論する。「これらの確実な史料による検討の結果、『日暮硯』には現実の恩田改革の真髓が見事に描かれていることを確認しえた。その意味で『日暮硯』はこれからも読まれるべき書であり、私たちに多くのことを伝えてくれている含蓄に富む説話とすることができるであろう」<sup>12)</sup>。

また、原本の末尾にある宝暦11年は恩田奎の死の前年であり、奎はまだ生存していたのである。宝暦改革と同じ時代の史料ということになる<sup>13)</sup>。かくして、『日暮硯』についてはフィクションとしては見ないことにしたい。現実との違いがあるのは、それが恩田改革の制度的な実態よりもむしろ精神面を強調したからであると思われる。強調し過ぎて誇張的な面が見られるのである。例えば、理念的な面としての嘘は言わないこと、人間尊重精神、武士道の強調などである。

### 3) 歴史と評価

ここでは『日暮硯』の歴史と評価について見てみたい。

恩田改革の経緯を述べた『日暮硯』は江戸時代から広く注目を集めるようになり、多くの写本が生まれた。改革の模範として読まれたのである。あの二宮金次郎もこの本を座右から離さず、自身の改革の手本にしたとされている。こうして二宮金次郎の『報徳記』と共に『日暮硯』は経世経民の良書と呼

ばれるようになった<sup>14)</sup>。「尊徳は『日暮硯』を読んで、非常に感動し、その本を弟子たちに読むことをすすめているのである。また、恩田奎の座右銘は、「大切なる者は百姓也」である。奎の精神は、尊徳に継承されていることは、これを見ても明らかである。精神構造の上で、恩田奎は、二宮尊徳の師に相当している」<sup>15)</sup>。

明治に入ってから松代の山口勇雄氏がその所蔵本を明治41年に刊行して以来、それ以降も多くの数のテキストや解説本が作られた。

そして、戦後になりイザヤ・ベンダサン（山本七平）が『ユダヤ人と日本人』の本の中で日本的な問題解決手法の典型として、これを取り上げた。このように言う。「宗教・祭儀・行政・司法・軍事・内廷・後宮生活というカオスの中から、政治すなわち行政・司法を独立させた日本人が、その後どのような政治思想を基にして、現実の政治を運営していたか。その特徴をもっともよく表わしているのは『日暮硯』であろう。この本は、私にとって実になつかしい思い出がある。戦争中、アメリカのある機関で、日本研究のため徹底的に研究されたのがこの本であり、私は今でも、これが「日本人的政治哲学研究」の最も良いテキストだと考えている」<sup>16)</sup>。また、占部都美氏は奎流経営と呼び、ここに日本的経営の原点があるという。日本経営の神髄であるとしている。「人間性尊重主義の経営哲学をさがし求めた結果、やっとさぐり当てたものが、「日暮硯—恩田奎」の経営哲学であった。それは、これからの人間性尊重時代の経営者や指導者のバイブルであるといっても、決して過言ではない。……「日暮硯—恩田奎」の経営哲学のなかに、世界に誇れる日本人の経営の原点を著者は見いだすことができたのである」<sup>17)</sup>。

こうして今に至るまで『日暮硯』は多くの人に長きにわたって読みつがれているのである。この理由は「その文章が平易であり、かつ読み物としても興味深い展開を示していることにもよるけれども、そこで表現され説かれているのが、正直・信頼・対話・合意形成・思いやり・そしてそれらを踏まえたうえでの成功という普遍的な性格をもった問題であり、これらは時代の差異や社会体制の相違を超えて、どこにおいても通用し求められるような普遍的価値に関わるものである」<sup>18)</sup>からである。

以上、『日暮硯』という本について見て来た。作者の点では諸説があるが、この問題については深くは立ち入らない。誰が著者であってもその価値は変わらないからである。次に真実性の点ではフィクションという見方もあり、現実と食い違う点が見られるものの、『日暮硯』は恩田改革の精神面を強調したためと理解される。恩田改革の精神面はこの書から十分に知ることができる。そして、歴史と評価については、二宮金次郎の改革に大きな影響を与え、多くの写本が作られた。今も読み継がれているのである。「木工の事蹟を書いた『日暮硯』は、現在も、「経営改革のお手本の書」として、広く読まれている」<sup>19)</sup>とされる。

(注)

- 1) 堤清二訳・解説、『現代語で読む日暮硯（ひぐらしすずり）』、三笠書房、94～95頁。『日暮硯』については西尾実・林博校註、『日暮硯』、岩波書店、1979年も参照。
- 2) 笠谷和比古、『『日暮硯』と恩田壱—松代藩宝暦改革の実像』、歴史読本、2000年4月号、195頁。
- 3) 奈良本辰也、『日暮硯—信州松代藩奇跡の財政再建』、講談社、昭和62年、34頁。これは郷土史家大平喜間多（きまた）氏の文章の引用である。
- 4) 同上書、35頁。
- 5) 笠谷和比古、『『日暮硯』と改革の時代—恩田壱にみる名臣の条件』、PHP、1999年、57頁。
- 6) 福井昌雄編著、『恩田木工 日暮硯 木工（もく）政談』、今日の問題社発行、昭和13年、194頁。
- 7) 山本敦司編著、『江戸の財政再建20人の知恵』、扶桑社、1998年、50頁。
- 8) 笠谷和比古、『『日暮硯』と改革の時代』、前掲書、11頁。
- 9) 笠谷和比古、『『日暮硯』と恩田壱』、前掲稿、193頁。
- 10) 同上稿、195～196頁。
- 11) 同上稿、197頁。
- 12) 笠谷和比古、『『日暮硯』と改革の時代』、前掲書、11頁。
- 13) 同上書、60頁。
- 14) 大平喜間多、『信濃郷土叢書—第十三編 真田幸弘公と恩田木工』、信濃郷土文化普及会、昭和4年、諸言。
- 15) 占部都美、『日本経営の神髄 解説『日暮硯』』、日本経営図書発行、昭和55年、248頁。
- 16) イザヤ・ベンダサン、『日本人とユダヤ人』、角川書

店、平成16年、78頁。この初版は昭和46年である。

- 17) 占部都美、前掲書、2頁。
- 18) 笠谷和比古、『『日暮硯』と改革の時代』、前掲書、187頁。
- 19) 川村真二、『恩田木工—真田藩を再建した誠心の指導者』、前掲書、234頁。ただ、『日暮硯』は松代藩の実情をよく知らないままに、恩田木工という実在の人物に仮託して、理想の執政像、藩政再建を描いたというのが、真相に近いようだ（加来耕三、『日本再建者列伝』、学陽書房、2003年、298頁）とする見方もある。

## 2. 背景

### 2-1 幕府

恩田壱は1717年（享保2年）に生まれ、1762年（宝暦12年）に没している。恩田壱の生まれた前年に8代将軍徳川吉宗が将軍になり、恩田壱の没した1762年は10代将軍徳川家治（いえはる）の治世の2年目であった。吉宗が将軍を退いた（1745年）のは恩田が28歳の時である。吉宗の成した享保の改革は彼に大きな影響を与えたと思われる。ともかく、この間の将軍を中心に見てみたい。

彼の生まれる前の5代将軍徳川綱吉から始めたい。

5代将軍徳川綱吉は家光の4男として生まれ、4代将軍家綱の後に将軍になる。彼の治世は前半と後半に二分される。前半においては、堀田正俊を用いて農政充実の政策を行った。堀田は綱吉の意を受けて農民の生産意欲を高めるために不正を行う代官や勘定方の摘発を行った。賞罰厳正で、儒教精神にのっとった仁政（じんせい）を目指した。その結果、「天和（てんな）の治」と呼ばれる時代が生じた。しかし、堀田の死後、その政治姿勢に緩みが窺われるようになる。堀田亡き後、綱吉は大老制を廃止し、側用人（そばようじん）の柳沢吉保（やなぎさわよしやす）を重用する。この時に出したのが生類（しょうるい）憐（あわれ）みの令である。これは子供に恵まれないのは前世に殺生（せつしょう）をした報いであるから、子が欲しかったら殺生をやめて、生類を憐れむことであり、特に綱吉は戌年（いぬどし）なので、犬を大切にするというものである。これはその後年々、エスカレートして蚊をた

たいた者が遠島の刑に処せられたり、馬を酷使した農民が島流しにされるようになった。犬は大事にされて江戸中野村には広大なお犬小屋が誕生するほどであった。綱吉は「犬公方（くぼう）」とあだ名されるようになり、華美な生活に耽（ふけ）るようになり、かくして元禄時代が到来する。華美な生活になれて資源の浪費が行われたために、元禄の後では、日本の各地で藩の財政が窮乏化して行く。その結果、各地で百姓一揆が起り、不安と窮乏の暗黒時代を迎える。松代藩の窮乏化の一因にもなったと思われる。

6代将軍徳川家宣（いえのぶ）は3代将軍家光の次男・綱重（つなしげ）の長子として生まれる。綱吉は生類憐みの令を出して後継者の誕生を願うも効果はなく、そこで家宣が48歳という高齢で将軍になった。若い頃から学問を好み、側近の間部詮房（まなべあきふさ）が推挙した新井白石を重用して学問の師とすると共に政治の相談もした。家宣は生類憐みの令を廃止し、自分に直接言上するようとして親政を打ち出した。また悪貨の通用の禁止、武家諸法度の公布等の政策を実施し、綱吉時代のインフレ政策を否定してデフレ政策をとり「正徳（しょうとく）の治」と呼ばれるようになる。赤字に転落していた幕府の財政改革のために、出費を抑えて年貢の増収を図ったが、治世は長くは続かなかった。

将軍就任以来、僅か3年半の治世で病没した。

7代将軍は徳川家継（いえつぐ）である。何と4歳で即位する。間部詮房と新井白石が将軍を補佐した。しかし、彼らの元禄金銀の改鑄政策は混乱を巻き起こし、更には全国各地を襲った飢饉が追い打ちをかけ、旧勢力の反発を招く。ついには病弱の家継は8歳で亡くなる。政権の脆弱（ぜいじゃく）さは覆うべくもなかった。

8代将軍は徳川吉宗である。32歳の吉宗の将軍就任で側近政治は終わり、間部詮房と新井白石も政治の表舞台から消えた。吉宗の時代は、元禄時代の繁栄の後を襲ったバブル崩壊の時でもある。新井白石がデフレ政策（通貨収縮）を採用し、不況に陥っていた。幕府の組織も硬直化しつつあった。吉宗は紀州藩主として、深刻な財政難にあった藩の改革を成し遂げた経験の持ち主である。倒産寸前の藩を再建したのである。8代将軍となった吉宗は享保（きょうほう）の改革を実行する。具体的には次の

ようである。

- \* 徹底した緊縮政策。奢侈（しゃし）を禁じて節約を強いた。儉約を推し進めた。自ら率先して質素な生活をした。「出るを抑える」政策である。例えば、一汁三菜で一日二食を守った。
- \* 上（あ）げ米（まい）制。これは参勤交代で江戸にいる期限を短縮し、その代わりに石高1万石につき100石の米を上納させるというものである。これによって幕府は年間18万7000石の収入を得ることとなった。
- \* 年貢の徴収方法については定免（じょうめん）法を採用した<sup>1)</sup>。従来は検見（けみ）制であり、これでは出来具合によって年貢が変化していた。これを廃止して年貢の安定確保を狙った。定免法とは、過去の収穫量の平均から一定の年貢を割り出して、その年の豊作凶作に関係なく年貢を徴収するやり方である。これにはまた代官の不正を封ずる効果があった。
- \* 新田開発への取り組み。これは「入るを図る」増収策である。「新田検地条目」を定めて年貢増収を図った。
- \* 人材採用では実力主義を採用した。足高（たしか）の制を採用したが、これは役職に就いた期間だけ、その職に見合う俸禄（ほうろく）を本来の家禄に上乘せするというものであった。役職を辞める時には元の家禄とする。「足高とは、在職中の必要経費を本来の家禄に上乘せして、役料（不足分）として支給する制度で、これによって幅広い人材の登用が可能になった<sup>2)</sup>。これだと実力のある人材が登用できることになる。有能な人材であれば、新参譜代、家格の大小にかかわらずに抜擢採用した。これによって登用された例があの岡越前守忠相（ただすけ）らである。
- \* 目安（めやす）箱の設置。評定所の前に置かれ、庶民から自由な意見を投書させた。批判的な意見も採用した。この目安箱の意見で具体化した例は小石川養生所（貧窮医療施設）である<sup>3)</sup>。
- \* 町火消（まちびけし）「いろは47組」の組織化
- \* 「御庭番（おにわばん）」の活用（締戸番（しめどばん）の新設）。忍びの者を使って大名諸国の情報を収集した。新たな秘密警察制度であり、吉宗は情報の価値をよく知っていたのである。
- \* 青木昆陽の進言による甘薯（かんしょ。サツマイ

モ) や朝鮮人参などの栽培

\* 銅に代わる輸出品としての俵物 (ひょうもつ。俵詰めにした干鮑 (ほしあわび)、煎海鼠 (いりなまこ)、鱧鱈 (ふかひれ) などの海産物) の生産にも努力した。

\* 相对済 (あいたいすま) し令を出して、貸借金・売掛金・買掛金などに伴う争いは、幕府に訴えても一切取り上げないから、当事者間の話し合いで解決するようにした。

「このような改革の努力は一応の成果をあげ、享保 16 年には上げ米令を廃止し、江戸城金蔵には 100 万両が蓄えられたといわれる。だが、その安定も一時的なものだった」<sup>4)</sup>。

吉宗時代の組織の硬直化は、多くの藩にも共通な現象であり、松代藩においてもこのために藩政の行き詰まりを引き起こしていた。幕府中興の祖とされる吉宗の享保の改革は恩田杢の改革にも大きな影響を与えたと思われる。例えば、徹底した緊縮政策や年貢の徴収方法、新田開発、実力主義の採用、目安箱の設置などである。詳しくは後述するが、享保の改革は彼の改革のモデルとなっている。

9 代将軍徳川家重 (いえしげ) は吉宗の不肖の息子である。生来病弱の上に言語不明瞭、しかも酒色にふけた。彼の言語を理解した御側用人の大岡忠光が実権を握り、綱紀はゆるみ、政治は退廃し、賄賂が横行した。かくして百姓一揆が頻発するようになる。

10 代将軍徳川家治は家重の長男で、この時代は田沼意次が実権を握っていて田沼時代と言われる。賄賂がはびこる腐敗政治の代名詞となった。田沼の政策は、それまでの農業重視から経済を重視した重商主義を展開したことである。具体的には各種製品の専売制による利益や株仲間からの運上金の吸い上げなどである。しかし、この時代には飢饉が相次ぎ、幕府の財政は窮乏化して行く。この家治が将軍になって 2 年目に恩田杢は没している。

以上、幕府<sup>5)</sup>の背景を将軍毎に概観して来たが、綱吉の時代の華美な風潮が松代藩の財政窮乏化に影響し、またその後の組織の硬直化も影響したと思われる。恩田杢の改革に最も関係するのは吉宗の享保の改革である。恩田は享保の改革を松代藩の改革のモデルにしたと言える。

## 2-2 松代藩

真田家の祖先は戦国時代の真田幸隆であり、あの武田信玄に臣従するようになる。幸隆の長男が信綱であり、次男が昌輝であり、長男は父の死によって家督を継ぐものの、長篠の合戦で討ち死にする<sup>6)</sup>。この時に弟の昌輝も討ち死にしている。そして三男が昌幸 (まさゆき) である。兄たちが討ち死にしたために、三男の昌幸が家督を継いだ。この昌幸の子が信之 (のぶゆき) と幸村 (ゆきむら) である。1600 年 (慶長 5 年) に関ヶ原の戦いの発端となった家康の上杉征伐が起きる。真田昌幸は長男の信之と次男の幸村を連れて、徳川秀忠の下で下野国宇都宮まで進んだ。その時、上方で石田三成が反徳川の兵をあげたという報が入り、昌幸は三成方につくことを決意し、次男の幸村を連れて離脱し、上田城に向かった。その途中、昌幸は道筋にある沼田城に入ろうとする。当時この城主は長男の信之で、彼は父と袂 (たもと) を分かち東軍に留まり、城はその妻 (家康の重臣であり、家康の四天王と呼ばれた本多忠勝の娘の小松姫) が守っており、彼女は昌幸と幸村が入城するのを拒んだ。そこで二人はやむなく信州上田の城に戻った。家康は子の秀忠に対して、直ちに兵を上田城に進め、これを討った後に、中山道を通して尾張で自分たちと合流するように命じた。秀忠はこれを攻めたが、落城せず、日がたち、このために関ヶ原の戦いには間に合わなかった。戦後、昌幸と幸村は死罪になるところ、東軍についた信之 (妻が家康の養女だったため) に免じて蟄居 (ちっきょ) させられる。真田家は親子で東軍と西軍に分かれて戦ったのである。父・昌幸はここで死に、幸村は後に豊臣秀頼について大坂で戦死した。信州松代藩はこの真田信之が藩祖であり、父は昌幸 (まさゆき)、弟は幸村 (信繁) である。信之は 1616 年に沼田 (2 万 7 千石) から上田城 (9 万 5 千石) に本拠を移した。更に 1622 年に松代 (10 万石) に入封し、初代藩主となる。この松代城は川中島合戦で武田信玄がたてこもった海津城である。「真田氏のかつての所領上田は北国街道の要路で、所領 9 万石といっても実は 18 万石もの実収があった。ところが、松代藩の所領は 10 万石といっても実収は 7 万石前後。越後に近い寒冷地。そのうえ交通不便の僻地でもあった。いわばこの移封は、9 万石から

10万石という加増に名をかりた左遷である」<sup>7)</sup>。信之は幕府への不満のエネルギーを藩政に向け、経済の充実に励んだ。かくして、「信州随一の雄藩」と言われるほどになる。彼は92歳の晩年まで藩主の座にあり、藩政の基礎を築いた。信之の残したお金は36万両もあったとされる。「お蔵に貯えた黄金の重さで、城のヤグラ下の石垣が傾いた」<sup>8)</sup>という噂まで流れた。

2代信政（のぶまさ）は1639年に沼田城主となる。その後、1657年に父信之の隠居によって松代藩主になった。

3代幸道（ゆきみち）は、父と偉大な祖父を相次いで亡くし、2歳で藩主になり、70年間も藩主の座にあり、71歳で他界する。この藩主の時に、幕府から様々な課役が命じられる。例えば、江戸城の普請手伝い、日光山普請手伝い、越後の高田領検地、信州高遠領検地、善光寺の再建普請、東海道復旧普請、朝鮮使節接待、信州松本城受け取りなどである。他の藩に比べてはるかに公事の数が多かった。この幕府の狙いは金銀の召し上げにあったのである。更には災害も頻発した。享保2年には大火事が城下で起こり、そのための出費がかさんだ。既に藩の財政は逼迫（ひっぱく）し、復興資金として幕府から1万両借り受ける貧乏藩になっていた。

4代藩主は信弘（のぶひろ）であり、更に財政は悪化する。その治政は10年であった。信弘は藩の財政を立て直すために塩野儀兵衛を家老職勝手掛に登用する。

5代藩主は信安（のぶやす）であり、財政困難の中で藩主としての道を歩まざるをえなかった。この信安の代に大水害が松代を襲った。千曲川が決壊し、濁流が人家や田畑、橋を流した。被害は死者1220人、家屋は2800余りが流失した。田畑の損失も10万石のうちの6万2千石にもなった。この千曲川の大洪水は「戌（いぬ）の満水」と呼ばれる。信安は長女満娘も病で亡くした。真田藩はまたもや幕府から1万両を借金して大水害の復旧にあたった。この時に信安を支えたのが原八郎五郎である。原は信安と同年であり、信安の乳母子（めのとご）であった。「乳母（めのと）とは、生母に代わって、その子に乳を飲ませ、育てる女をいう」<sup>9)</sup>。原は信安近習（きんじゅう）として仕え、次第にその才能を発揮し、お側御納戸役に抜擢され、やがて

は中老になり、千曲川の大改修工事を普請奉行として完成させた。千曲川の流路を松代城から離す「瀬替（せが）え」工事を行った。これにより、彼への信頼が更に増し、家老職勝手掛になり、藩の実力者に上り詰めた。150石の家から出世して450石にもなった。その後、原は藩財政の再建に取り組むも失敗する。その一つは荒廃した田畑の復旧事業である。もう一つは半知借上（かりあ）げである。これは家臣の家禄の半分を借りることであり、つまりは給料を半分に減らすことである。信弘の頃から上の家臣に対して行っていたのであるが、原は全藩士に広げた。藩士の生活は苦しくなった上に、更には半知さえも支給が滞るようになる。江戸では「松代藩の提灯袋米（ちょうちんふくろまい）」と笑われるようになった。「ふつう武家は米を1斗以上の単位で買う。ほとんどその日暮しの真田藩士は、1合、2合と小口で買った。世間体を考え、夜こっそり赤茶けた提灯と小さな米袋を下げ、継ぎのあたった衣服が目立たぬよう米屋に行くのである」<sup>10)</sup>。袋に入れた米が提灯ほどの大きさだったところから出た噂であった。原は信安を共にしてよく吉原に遊びに行くようになり、信安は遊女を身請けし、側女（そばめ）とした。この女は小治郎という男子を生む。原もまた大金でとよという女を身請けした。こういう遊興費は藩の財政を圧迫することとなった。藩士たちへの俸禄が更に滞り出したのである。この結果、松代藩に武士の最下級にある足軽たちのストライキ（同盟罷業又は出勤拒否）が起こる。前代未聞のことであり、日本初とされる。足軽たちにすれば必死の生活防衛闘争であり、御用辞退といって登城を拒否する前代未聞の挙に出たのである。

江戸留守居役に小松一学（いっかく）という藩士がいた。この小松は浪人ではあるが、財政再建家とされる田村半右衛門（はんうえもん）という男のことを聞いて招き、信安に推挙した。原は田村に登用する。田村は信安に取り入り、信安は原を辞めさせ、田村を勝手掛とした。田村は主要人物の過去の不正を調べ上げ、落ち度を材料に御用金を供出させた。つまりはゆすりである。原も御用金を出させられ、しかも追い詰められる。田村は百姓も締め付けた。つまりは、私税の賦課である。百姓たちは原の次に、またも田村によって締め付けられ、ついには一揆という絶望的な決定をする。田村は百姓一揆に



追い立てられ、恩田柰に連れられ、江戸に戻り、所払いになった。その後、目安箱に入れられた訴状が原因で、捕まり、牢死したとされる。百姓一揆の首謀者は事の理非にかかわらずに磔（はりつけ）にされるのが当時の藩法であったが、百姓の代表たち3人は恩田の計らいによってその罪を問われなかった。恩田柰が注目されるきっかけとなった出来事なのである。これは「田村騒動」と呼ばれている。田村騒動の後、松代に大地震が起こり、復興金7千両をまたも幕府から借りた。正に財政は大ピンチの状態にあったのである。人心は荒廃し、民の藩への不信感は一掃し難いものになっていた。信安は39歳の若さで没する。

6代藩主は幸弘（幸豊）である。彼は父が亡くなった時には13歳であった。信安の兄弟たちは次々に死に、あるいは他家を継ぎ、幸弘の叔父の菡信（しげのぶ）だけが残っていたのであり、この菡信が恩田の登用を幸弘に進言したのである。幸弘は藩政の乱れを憂慮し、恩田柰らを登用して改革を進めた。ところで、この柰の登用に際して採用されたのが根回し方式であった。柰の抜擢を決意した藩主幸弘は、根回しのために、江戸藩邸に親類一同を集めて相談した。幸弘が最も心配したのは古老たちである。彼らはしきたりを重んじ、若年の柰の改革を嫌うと思われた。そこで、古老たちを含む親戚一同に打ち明け、彼らの口を借りて柰を任命する。幸弘は親戚一同が集まった席上で、柰を勘略奉行に取り立て、藩政建て直しを一任したい旨を打ち明け、力添えを頼んだ。ここには巧みな根回しが見られる。皆の同意を得るといふプロセスがある。御勝手掛に任じられた恩田柰は倭約令を布告し、また、年に一度の納税法から月割（つきわり）納税法を導入し、養蚕業などの殖産興業も行った。松代藩の背景としては、6代藩主まででいいのであるが、ついでにこの後の藩主も概観する。

7代藩主は幸専（ゆきたか）であり、この時にも幕府から普請を命じられる。江戸大川通船蔵前並びに本所筋（すじ）の川浚（かわざら）えの普請を行った。

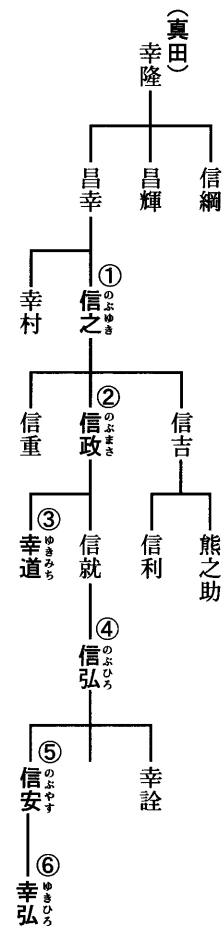
8代藩主幸貫（ゆきつら。白河藩主松平定信の息子。定信は8代将軍徳川吉宗の孫）は1841年に老中になり、翌年からは海防掛（かいぼうがかり）も勤めた。倭約令を出したり、職制改革などをしてい

る。この頃、佐久間象山などの優秀な人材が輩出する。

9代藩主幸教（ゆきのり）の時にペリーが再来航する（1854年）。この時に、松代藩は小倉藩と共に横浜の警備を担当している。

10代藩主幸民（ゆきもと）の代には、幕末の戦争が起こり、明治元年の戊辰（ぼしん）では新政府軍に参加した。また、会津若松城攻略にも参加した。明治2年には松代藩知事になっている。

歴代の藩主の系図は次のようである<sup>11)</sup>。



以上から、松代藩の財政困難に至った原因を探ると次のようになる。

- \* 松代への国替え
- \* 元禄時代の華やかな風潮の伝播

- \* 幕府や藩の組織の硬直化
- \* 江戸大火の後始末
- \* 大洪水
- \* 越後に大地震が起り、松代も被害を受ける
- \* 幕府からの手伝い普請（70年間に実に8回）や検地の要請。例えば、江戸城堀普請、日光普請、越後高田検地、信州高遠検地、善光寺本营造営、東海道復旧普請、東海道の川浚（さら）い
- \* 表高（おもてだか）は10万石であったが、実高は7万石しかなかった。当時の松代藩は人口約20万人であり、その中に足軽を含めて武士は約2000人であった。
- \* 朝鮮通信使接待
- \* 信州松本城受け取りと在番
- \* 参勤交代
- \* 人材登用の誤り。例えば、原八郎五郎や田村半右衛門らである。この結果としての足軽騒動や圧制、そして百姓一揆の頻発。
- \* 先代信弘以来、「半知借上（半知御借。はんちおかり）」と称して藩士の知行を半分に減らしていたが、更にはそれも困難になり「歩引（ぶびき）」すら実施したことによる農民の勤労意欲の停滞（民心の退廃）。上下の不信感。

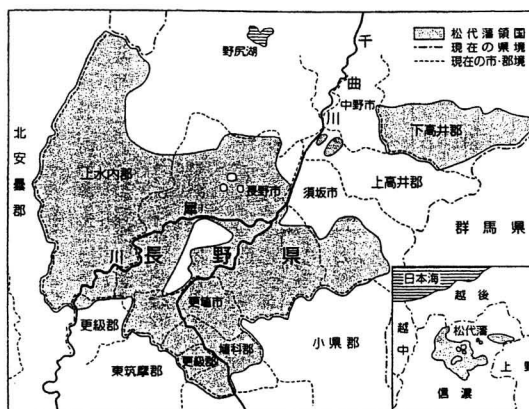
これらには幕府の雄藩去勢政策や真田いびりが見られる。こうして、あの幕府の恐れられた松代藩は見る影もなくなっていく。しかも、幕府に借金する始末であった。「信弘が藩主となったころは貧乏も底をつき、城中で使う燈明油が買えず、お側役達が、出し合って油を買ったというから文字通り貧乏のどん底だった」<sup>12)</sup>。

以上、松代藩の歴史と財政困窮の要因について見て来た。当初は財政的に豊かであった松代藩は幕府ににらまれる。幕府の「雄藩去勢政策」に翻弄され、数々の負担を負わされ、また自然災害なども加わり、赤字財政にあえぐようになる。領民は重い年貢に苦しみ、勤労意欲を失っていった。この絶望的な状況の中に、真田幸弘が藩主に就任し、この幸弘が恩田全という末席家老を勧略奉行（財政整理の奉行）に抜擢することによって改革（宝暦の改革）<sup>13)</sup>を実施していくのである。

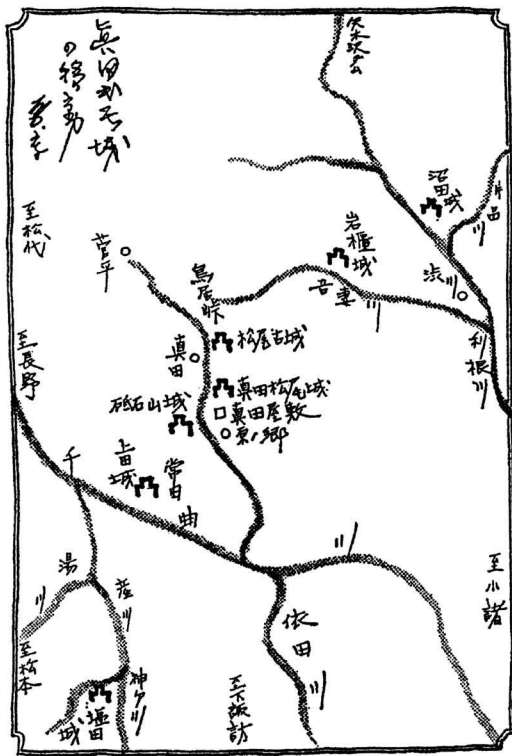
(注)

- 1) 「しかし、定免制は幕府領すべて一様に実施したわけではなく、年貢率引き上げも一律に引き上げず、代官が村々を実地検分して農民と相談の上で行った」(『別冊歴史読本 第33号 徳川将軍15代列伝—家康から慶喜まで、歴代将軍たちの実像』、新人物往来社、1997年、75頁)。
- 2) 大石慎三郎監修、『徳川15代 知れば知るほど—長期政権を彩る人間ドラマ』、実業之日本社、1997年、83頁。
- 3) 山本敦司編、『徳川15将軍の事件簿』、扶桑社、1998年、95頁。
- 4) 大石慎三郎監修、前掲書、85頁。
- 5) 幕府の収入は次のものからである（大石慎三郎、『虚言申すまじく候 江戸中期の行財政改革』、筑摩書房、1983年、111頁）。①天領約4百万石からの年貢収入。②全国に散らばっている金銀山など鉱山からの収入。当時、鉱産物は原則として幕府のものである。③独占した長崎貿易を通しての貿易収入。④先祖からの遺金。
- 6) 田中誠三郎、『真田一族と家臣団—その系譜をさぐる』、信濃路、昭和54年、22頁。又、池波正太郎、『真田騒動 恩田木工』、新潮社、平成17年、8～74頁。
- 7) 小松茂朗、『成功する人間管理法 「恩田全流」経営術』、国際情報社、昭和58年、9頁。
- 8) 同上書、9頁。
- 9) 川村真二、『誠心の指導者 恩田全—真田藩再建を可能にしたものは』、PHP研究所、1993年、18頁。
- 10) 同上書、20頁。
- 11) 大石慎三郎、『虚言申すまじく候』、前掲書、16頁。なお、松代藩の領国図は次のようである（笠谷和比古、『『日暮硯』と改革の時代』、前掲書、16頁）。

松代藩領国図(『新編 物語藩史 第四巻』  
〈新人物往来社〉より)



又、より詳しくは次のようである（大石慎三郎、『虚言申すまじく候』、前掲書、15頁）。



- 12) 小松茂朗、前掲書、36頁。
- 13) 宝暦の改革について詳しくは中村雅則、「松代藩・恩田木工の宝暦改革」、信州史学、12号、37～75頁や西沢武彦、「松代藩における恩田奎の改革」、信濃、第8巻11号、19～36頁を参照。

### 3. 真田幸弘と恩田奎

ここでは第6代藩主真田幸弘と彼によって抜擢されて改革に取り組んだ恩田奎について見てみたい。

#### 1) 真田幸弘（1740年（元文5年）～1815年（文化12年））

真田幸弘は信安の子として生まれる。母はお元の方であるが、幸弘が4歳の時に亡くなっている。10歳の時に、小治郎という腹違いの弟が生まれる。その母は父・信安が吉原から請け出した遊女上りの側室蓮光院（れんこういん）であった。この蓮光院は自分の息子の小治郎を相続者にしようと奸計をたくらみ、一騒動起こるものの、小治郎は3歳で病没する。こうして、幸弘が藩主になったのである。彼

は13歳で藩主になり、17歳で初入部する。当時の松代藩は既に述べたように財政的に危機的状況にあり、幸弘は恩田奎を抜擢して改革を推進する。この幸弘は松代藩中興の祖であり名君と呼ばれている。彼は恩田奎が没した後も生き、その治世は47年間の長きにわたり、恩田奎の後に恩田の義弟（妻の弟）である家老職望月治部左衛門行晃（ゆきひろ）を勝手掛となし、かつ恩田の嫡子（ちやくし）である内蔵丞宣民（くらのじょうのぶたみ）を家老職に命じてこれを援助させた。後に養子の幸専（ゆきたか）に封を譲って隠居し、76歳で死去した。松代藩10万石の藩主として47年間もの長期に亘って尽くしたのである。

この幸弘の資質について見ることにする。

#### ①慈悲深い人

『日暮硯』の最初に鳥籠の逸話がある。幸弘が城主となって4年後のことであった。幸弘が学問や武芸に熱中しているので、体のことを心配した山寺彦右衛門という家来が申し上げた。「たまにはお慰みに、小鳥でも飼われては」と。幸弘は作事奉行に大きな鳥籠を作らせ、彦右衛門に見せ、献立を作らせ、その料理を作るように言った。翌日、彦右衛門を召し、鳥籠の中に入らせ、中でたばこを吸わせた。そして、料理も運ばせて中で食べさせたのである。彦右衛門はそこから出たいのに、幸弘は出さず、「その中に一生いて、何でも好きなものを食べて暮らすように。欲しいものは何でも取り寄せる。遠慮なく注文するように」と言った。彦右衛門は苦しがり、涙を流して訴えてやっと出してもらったのである。この後、幸弘は「天地を自由に飛び回る鳥を小さな鳥籠に押し込めても喜ぶはずはあるまい。その方が難儀がるよりも百倍千倍の苦しみがあるに違いない。命あるものを苦しめてまで慰めにするというのは心ある者のなすべきことではない」と教え諭した。この逸話の後でこう結んでいる。「これは殿がわずか15歳になられた時のことであった。本当に中国の古い諺に出てくる、生知安行の聖君（生まれながらにして物事の理否をよく判断する英知を備えておられ、またその判断に従ってなんの躊躇もなく実行に移すことができる名君）とも言うべく、殿は前代未聞の名指導者であった。そのような殿であったからこそ、恩田木工を藩政立て直しの立役者としてお選びになったのである」<sup>1)</sup>。ここには幸弘

の慈悲深さが出ている。

また、こんな話しも書かれている。真田家の親類の松平主殿頭（とのものかみ）の屋敷付近から出火し、類焼してしまった。そこで幸弘は早速見舞品の調理方を、御膳番の馬場廣人（ひろんど）におおせ付けた。廣人は料理人山本佐五右衛門（さごえもん）を呼び、命じた。ところが、御煮（おに）しめの茄子（なす）を不注意にも煮過ぎてグチャグチャにしたので廣人は叱った。その声を聞いた幸弘が廣人を召して理由をただした。理由を聞いた幸弘はその茄子を持って来させて言った。「むしろこれは至極上出来であり、火災で心身ともに疲れているので、固いものよりも柔らかいこんなものの方が消化によい。さすがに山本は料理人だけあって、よくも細かい所まで気配りした」と称賛したのである。ここには家臣への愛と思いやりがうかがわれる。

### ②孝心篤（あつ）く義理堅い人

父と13歳で死別し、十分に父に孝行ができなかったため、せめてその霊を慰めようと、御在城の節は毎月23日は命日なので、必ず長国寺に参拝に出かけ、生涯怠らなかつた。また、極めて義理堅く、叔父の真田翁信が自分の後見のために生涯独身を貫いたことに感謝し、この叔父の死後はその命日には最も好む茶を終日断ち、もって叔父の冥福を祈り、生涯変わることはなかつた<sup>2)</sup>。

### ③平民的な人

幸弘は平民文学である俳諧を好まれた。また、隠居後のことであるが、御膳番兼御刀番の近藤民之助を召連れて時折り散歩に出られた。その節、幸弘の支度（したく）が早く、民之助の姿が見えぬと自ら近藤の屋敷に立ち寄り、「民之助支度はまだ出来ぬか」と誘うことが珍しくなかつたのである<sup>3)</sup>。

以上、幸弘の資質について見た。慈悲深く、孝心篤くて義理堅く、平民的な人であった。この慈悲深さは恩田柰にも通じる場所であり、仁政の基本である。この幸弘が恩田柰を抜擢し、権限を委ね、また支持するのである。トップの価値観が極めて大きな意味を持つことが指摘されているのであるが<sup>4)</sup>、幸弘の価値観や資質は恩田柰の改革に大きな意味を持っている。正に柰を守る防波堤リーダーの如き働きをしている。

## 2) 改革者（イノベーター）・恩田柰（1717年（享保2年）～1762年（宝暦12年））

### (1) 生涯

恩田柰民親<sup>5)</sup>（たみちか。これは諱（いみな）である）は代々木工の名で呼ばれる家老の家に生まれたのであり、恩田家は上州利根郡恩田村から出た家系で、幸村の父昌幸の時代から真田家に仕え、たびたび武功があったとされる。しかし、関が原の時に昌幸・幸村と別れて長男の信之に従い、東軍に属したので、そのまま真田家に仕えるようになった。たびたびの武功のために、その家が家老職になったのは柰民親の祖父に当たる民重（たみしげ）の時からであるとされる。当時の藩主は真田幸道（ゆきみち）であった。この時に初めて家老職に抜擢され、以来これが家格となり、その子孫がいずれも家老になった。故に、民重を中興初代と称する<sup>6)</sup>。この民重には男子がいなかったために、同藩の海野（うんの）九郎大夫（だゆう）の家から養子を迎えたのであり、これが彼の父の民清（たみきよ）である。民重の長女を妻とした。長男は柰民親であり、二女は夭折（ようせつ）し、三女は同藩の主席家老である望月治部左衛門知英（もちづきじぶざえもんともひで）の妻となった<sup>7)</sup>。

柰は幼名を佐吉といい、妻みちは望月家から来ている。知英の娘なのである。つまりは、従妹との結婚であった。柰があれほどの大事業をやれた背景には、主席家老の望月家との深いつながりがあったことも大きい。柰は1717年（享保2年）に松代に生まれる。8代将軍徳川吉宗の時である。享保の改革が盛んに行われた時であった。この享保の改革は柰の改革にも大きな影響を与えることになる。柰は19歳で家督を継いで知行は千石、22歳で御城代となり、30歳で家老職に就任したエリートである。当時、彼は家老の中では最年少であった。藩主真田幸弘に仕え、勝手掛（当時の財政担当重役）、つまり勘略（勘略とは節約ないし経済の意味であり、諸経費を切り詰め、行政を簡素化する仕事である）奉行（これは藩の財政に全責任を持つ経営のトップである<sup>8)</sup>。行政改革の責任者、又は総理大臣と大蔵大臣を兼ねている）になり、その腕を奮って藩の財政を立て直した。幸弘は国家老でしかも末席家老、更には39歳という若い恩田柰を大抜擢してこの大役を任せたとであり、正に能力主義人事である。当時

は封建社会で万事に年功が優先する社会ではきわめて異例のことであった<sup>9)</sup>。幸弘には人を見る目があったのである。杵が思い切った改革を行えた背景にはもともと松代藩の者ではなく、外部者であったことも大きい。「恩田木工は、もともと松代藩の間人ではない。むかしは、上州（群馬県）の出身だが、……いわば中途採用者である」<sup>10)</sup>。このような杵の改革は「宝暦の改革」<sup>11)</sup>と呼ばれている。

恩田杵は在職僅か7年にして宝暦12年正月6日に病没する（享年46）。藩政改革に本格的に携わってから5年後のことである。改革はまだ道半ばであった。藩主幸弘は深くその死を悼み、3日間領内の歌舞音曲を停止して弔意を表した。遺骸はこれを松代長国寺（ちょうこくじ）に葬った。その後大正7年11月18日に至り、生前の功績を思召し、大正天皇から正五位（しょうごい）を贈られた。杵亡き後、杵の手足となって改革を推進した望月治部左衛門の次男望月行晃は筆頭家老に就任し、江戸家老祢津（ねづ）三十郎の甥の祢津数馬（かずま）と共に杵の後を継いだ。数馬は杵の娘のまつと結婚した。「杵の長男内蔵丞（くらのじょう）は、木工の名跡を受け継ぎ、家老として幸弘、行晃を援けた。そして明和3年（1766）頃から勝手向きは好転した。この年、50石以下の半知借上げは、撤廃された。この後もこの藩に水害が何度か襲ったが、木工が手がけた養蚕は、木工の死後3年で、この地に根づき、養蚕は、5年後多量の蚕が育ち、15年後には織物が出来、30年後には松代紬（つむぎ）として花開いた。そのときまで、主君幸弘は、生きていた。木工の蒔いた種の一つ一つが発芽し、育ち、花をつけ、実を結ぶまでのすべての様を、この藩主は、幸運にもその眼で見られたのである。ついでながら、養蚕は、明治、大正期の松代の大きな産業として育っていった。幸弘は寛政10年（1798）8月、致仕し、井伊家からの養子幸専（ゆきたか）に家督を譲った」<sup>12)</sup>。

## （2）資質

ここでは彼の資質について見ることにしたい。

### ①慈悲深さ

彼は藩の最高執政官でありながら、しばしば農作業中の百姓たちの所に出ては声をかけ、労をねぎらったり、励ましたりした。上から支配するのではなく、常に肌を合わせるような対等の関係を重視し

ている。当時、役人たちは百姓を虫けらのように思い、無闇にいばり散らしたものであるが、彼は命令がましいことは何一つ言わず、言葉づかいにも注意し、情け深く百姓をいたわった。

また、彼は百姓たちにこれまでの役人たちの所業を書いて提出させ藩主の幸弘に見せた。幸弘は非道を行った役人たちを罰することを提案するが、杵は「もともと人は善き人が用いれば善くなり、悪しき人が用いれば悪くなるのであり、善悪いづれにもつくともがらであり、いささかも恐れる必要はなく、かほどの悪事も器量がないとできないゆえ、その器量さえ善きに導けばひとかどの役に立つ者になる」と言い、彼らの悪業を許したのである<sup>13)</sup>。つまり、人は状況によって善くも悪くもなるのであり、性善説でも性悪説でもないことになる。この結果、彼らは悔い改めて、杵の相役となって勤務した。ここには藩主の幸弘と共通する慈悲深さが見られる。

### ②誠実さ

つまり、嘘を言わないということである。杵は藩主から抜擢されて家に戻ると、家族を集めて言う。妻に対して「今後、わしは虚言を決してはかぬ。木工の妻たるお前も、嘘を決して言わぬことを約束してもらいたい」と言う。妻は「決して嘘は申しません。お誓いいたします」と誓った。同じことを家族や親族にも誓わせている<sup>14)</sup>。当時、上に立つ者たちは平気で嘘を言い、かくして百姓たちの信頼を失い、沈滞した状況にあったのである。ここには誠実さが見られる。「誠心の指導者」である。

### ③忍耐強さや諦めないこと

剛毅な性質があったことは、こんなエピソードで見られる。かつて背中に腫れ物（はれもの）ができ、これは非常に痛むもので、普通の人にはとても耐えられなかった。彼は腕（わん）を籠（よう）に覆い堅くこれを縛り付け、そのまま役所に出て少しも痛いという風（ふう）を示さなかった。またある時には重い風邪に冒（おか）され発熱がひどく、家人が心配して欠勤をすすめるも出仕していた<sup>15)</sup>。剛毅さと責任感の強さが見られる。

また、田村騒動の時には少しも慌てることなく、一揆の首謀者3人を召し寄せると、彼らの申し分を聞くことから作業を開始し、杵は彼らの主張を容認する形をとり、田村の課した新たな年貢、御用金を撤廃することを約束した。更に、田村を江戸に送

還し、二度と藩政に携わらせないことを誰の眼にも明らかにした。また、本来なら重い刑罰に処せられても不思議ではない首謀者3人の罪も問わなかった。このねばり強い努力により、一揆は終息したのである。この大きな難題を手際よく解決したのであり、末席家老の彼が注目されるきっかけとなった出来事である<sup>16)</sup>。

#### ④行動力

当時松代藩は22万7千5百両という大きな借金を抱えていたのであり、これを何とかしなければとても財政再建は無理であった。奎は松代一の豪商八田嘉助(かすけ)を城に呼んだ。嘉助は商人であったが、70石の藩士に取り立てられていた。というのは、藩が御用金を申し付けやすいように藩士にしたのである。嘉助からの御用金は12万6千8百両にもなっていた。奎は彼からの借金を帳消し(踏み倒し)にするために死ぬ覚悟で話を切り出した。もしうまくいかなければ相手を刺し、自分も自害する覚悟であった。結局これが奏功し、財政再建が成功する<sup>17)</sup>。ここには行動力が見られる。このような行動力の背後には、彼の私心のなさがあったのである。

#### (3) パワー

パワーの源泉として情報、支持、資金が挙げられるが、奎がどのようにしてこのようなものを得たのかについて見ることにする。パワー獲得戦略である。

#### ①情報

このためには彼はよく巡視した。幸弘が巡視する時には彼も一緒に付き添っている。それだけではなく、奎は暇を見つけては村里、時には山奥まで巡視に出た。「農作業中の百姓たちのところ、治水工事の現場、荒田起し、新田開墾の場所を精力的に訪れた。桑畑にも、蚕(かいこ)の家にも、養鯉の池にも、労をねぎらい、励まし、のみならずときに自ら田畑に鋤をふるい、蚕に桑の葉を与え、鯉に餌をまいた。この男はまるで疲れを知らぬようにいたるところへ姿を見せた。木工のような藩の最高執政官が、しばしば田畑に来て、汗臭く、泥臭い百姓たちに気軽に声をかけ、労をねぎらい、ほんのひとときでも共に汗を流すなどかつてないことであった<sup>18)</sup>。また、足軽騒動の時にその中にいた河原長兵衛に目をかけ、代々俸禄が5両2人扶持であったが、奎は

彼を御庭見廻下役に用いた際に8両2人扶持に増してやり、彼から百姓たちの生活のこと、作物の出来具合などについての情報を得ていたのである。「長兵衛は、村々の主な出来事や民百姓たちの暮らしぶりについて知り得たことを告げた。長兵衛は、松代藩の底辺にいる人々に関する木工の眼と耳であった<sup>19)</sup>。

#### ②支持

支持が多いほどパワーは大きくなる。恩田奎の場合には次のようである。

\* 藩主からの支持—藩主幸弘は彼を信頼して勝手掛の仕事を全面的に任せた。

「木工に於ても辞退せずに快く引請けてくれい。一度藩政を委(まか)せた以上は、此(この)十万石を寝かすも起こすも、それは其方(そのほう)の心任せである<sup>20)</sup>と云う。

\* 同僚や役人たちからの支持取り付け—奎は役目を引き受ける際に誓詞を書かせた。「私の示唆に対しては反対しません」と誓わせた。彼の下知に何事も背くことなしという書付けを書いてもらったのである。もとより彼自身に不忠の儀があれば、いかなる処分にも従う旨の誓詞も書いた。「連署の誓詞は、木工に手渡され、木工の誓詞は、幸弘が預かった<sup>21)</sup>。こうして全面的な権限と責任を委譲してもらったのである。

\* 百姓からの支持取り付け—彼は年貢を月割にしたが、これは百姓たちにとって年貢が納めやすいからであり、百姓の保護にもなった。当時としては大英断であり、かくして百姓たちは全面的に彼を支持した。

\* 家族や親戚からの支持取り付け—彼は役目を引き受けて自宅に戻ると、家族を集めて、役目のために約束してもらいたいことがあると切り出し、決して嘘をいわぬことを約束させた。

\* 商人からの支持取り付け—例えば、八田嘉助である。彼は資金的にも奎を支援した。「こうした木工の活動、施策を陰で支えている者がいた。八田嘉助である。嘉助は、利子不要、あるとき払いの催促なしの御用金を自分の方から木工に提供した。……嘉助たちの木工への援助は、農業、養蚕、養鯉の振興、治水工事、不慮の際の米、麦、雑穀の蓄えなどのためにすべて使われた<sup>22)</sup>。

#### ③資金

このためにはその地位にいることが必要となる。その地位とは「家老職兼勝手掛」である。彼は末席家老ではあったが実質の筆頭家老になり、また勝手掛となった。これは当時の財務担当重役であり、「この場合この役職は、単なる筆頭家老などよりはるかに重い意味があった。今で言えば、国家危急時の首相兼大蔵大臣、兼法務大臣、兼最高裁長官ぐらいの重責であろう」<sup>23)</sup>。これはまた勘略奉行（財政整理の奉行）とも呼ばれる。行政改革の責任者である。実質的に改革のための重要なポストを得たのである。「これによって杢は、松代藩の各部局の財政関連事項のすべてに対して指揮・命令を行いうる強力な権限を掌中に収めることとなる」<sup>24)</sup>。

以上、改革者・恩田杢の生涯、資質、パワーについて見た。生涯については先祖はもともとは真田家の者ではなかったものであり、いわば中途採用であり、家老職を務めるようになった。妻の実家は首席家老であり、この関係も彼の改革にとっては大きかった。彼の生まれた頃は徳川吉宗の享保の改革が行われた時でもあり、この改革は彼の改革のモデルとなる。彼は藩主幸弘に抜擢されて勝手掛となり、改革の大任を負うようになる。資質については、慈悲深さ、誠実さ、忍耐強さや諦めないこと、行動力が挙げられる。パワーについては、情報、支持、資金の面での大きなパワーを持っていた。これらが彼のイノベーターとしての働きに役立ったのである。

(注)

- 1) 堤清二訳・解説、前掲書、20頁。
- 2) 大平喜間多、『恩田木工民親傳』、信濃毎日新聞社、昭和10年、262～264頁。
- 3) 大平喜間多、『信濃郷土叢書一第十三編 真田幸弘公と恩田木工』、前掲書、100～101頁。
- 4) J.Hage and R.Dewar, "Elite Values Versus Organizational Structure in Predicting Innovation", *Administrative Science Quarterly*, 1973, pp.279～290.
- 5) 田中誠三郎、前掲書、99～100頁。恩田杢については次のものも参照されたい。宮坂寛美、「「恩田木工民親」考」、信濃、第51巻5号、41～55頁。中江克己、「江戸の構造改革・リーダーたちの知恵②」、公評、第39巻4号、114～119頁。川口素生、『江戸諸藩中興の祖』、河出書房新社。
- 6) 大平喜間多、『恩田木工民親傳』、前掲書、106頁。
- 7) 奈良本辰也、『日暮硯一信州松代藩奇跡の財政再建』、前掲書、178～179頁。
- 8) 占部都美、『杢流経営法一危ない会社を救う道』、光文社、昭和51年、28頁。
- 9) 井門寛、『江戸の財政再建』、中央公論新社、2000年、39頁。
- 10) 童門冬二、『名家老列伝』、PHP研究所、2003年、29頁。
- 11) 仁科叔子、「恩田木工の宝暦改革と藩士達」、松代、10号、52頁。
- 12) 川村真二、『誠心の指導者 恩田木工』、前掲書、201～202頁。
- 13) 鉄甚平、『恩田木工』、天佑書房、昭和17年、196～199頁。
- 14) 川村真二、『誠心の指導者 恩田木工』、前掲書、84～88頁。
- 15) 大平喜間多、『信濃郷土叢書一第十三編 真田幸弘公と恩田木工』、前掲書、89～91頁。
- 16) 百瀬明治、『名君と賢臣一江戸の政治改革』、講談社、1996年、168～169頁。
- 17) 川村真二、『恩田木工一真田藩を再建した誠心の指導者』、前掲書、118～120頁。
- 18) 同上書、206～207頁。
- 19) 川村真二、『誠心の指導者 恩田木工』、前掲書、94頁。
- 20) 大平喜間多、『恩田木工民親傳』、前掲書、157～158頁。
- 21) 川村真二、『恩田木工一真田藩を再建した誠心の指導者』、前掲書、94頁。占部都美氏は「組織への契約的思想の導入」と言う（占部都美、『杢流経営法一危ない会社を救う道』、前掲書、37～39頁）。
- 22) 川村真二、『誠心の指導者 恩田木工』、前掲書、189頁。
- 23) 川村真二、『恩田木工一真田藩を再建した誠心の指導者』、前掲書、89頁。
- 24) 笠谷和比古、『『日暮硯』と改革の時代』、前掲書、154頁。