

松代藩における恩田杢の藩政改革(2)

——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. 真田幸弘と恩田杢

(以上市立大学論集第53巻第1・2合併号)

4. 文化変革(以下本号)

5. 財政改革

6. 抵抗克服策

7. 成功と成功要因

8. 恩田杢と二宮金次郎

おわりに

4. 文化変革

これは風土、風紀の変革である。それまでの文化はどのようなものかという、嘘やごまかしの文化であった。為政者が権力主義的政治を行い、都合が悪くなると朝令暮改が盛んに行われていた。これは嘘であり、ごまかしである。上に立つ為政者が嘘をついてごまかすと、百姓たちは為政者に対する不信感を持つようになり、適当に仕事をしてごまかすようになり、つまりは嘘を言う結果となり、それが財政危機をもたらすことになる。例えば、足軽に賄賂(わいろ)を渡して年貢の便宜をはかってもらうことである。ここには沈滞した文化が見られる。「正直者が馬鹿をみる」という言葉がある。勤勉なお百姓が生産にはげみ、収穫高をあげて、正直に規定どおりの年貢を納めると、藩の財政困難を理由にして、上から一方的な命令によって翌年、あるいは翌々年分の年貢まで納めさせられた。こうしたことが前任者の権力主義のもとで行われていた。これでは賢い農民は、適当に野良仕事をし、家に病人が出たとウソをいって、年貢を納めようとしなかったのも、当然である」¹⁾。風紀が乱れていたのである。か

くして、文化の変革、つまりは意識改革が必要となる。

恩田杢はこのような文化変革を次のようにして行っている。

1) 理念の確立(倫理、道徳)

新しい理念は次のようなものである。

第一に、嘘を言わないという理念(誠の心)である。「虚言申すまじく候(そうろう)」である。今までは為政者が平気で嘘を言い、ごまかしていた。そのために百姓たちは不信感を持つようになり、適当にごまかすようになっていたのである。為政者が嘘を言わないという理念により、お互いの間に信頼感が増し、活力ある文化となりうる。恩田は家老職勝手掛(がかり)という大役を引き受けて松代に戻り、親戚一門を招いてこう言った。「今日限り親戚の縁を切り赤の他人になっていただきたい」と。そして、更に自分の妻子や下男下女なども集めて「妻には今日限り暇(いとま)を遣(つか)わすから親元に帰るがよかろう。子供たちは勘当するから何処(いずこ)なりとも行くがよい。また下男下女など家来は暇をやるのでさっさと出て行くがよい」と。実はこれによって嘘を言わないということを誓わせたのである。「嘘を言わぬ誓い」²⁾である。つまりは、誠実、誠心、正直であることである。ここから民の信頼を得ることができた。

第二に、人を尊重するという理念である。人間尊重主義(人道主義)である。相手を信頼することであり、主体性を重んじることである。これは慈愛であり、人間愛である。今までは権力主義的にやって来たのであるが、そうではなく対等の関係に立つのである。命令ではなく対話であり、懲罰ではなく自尊心の尊重である。これは当時の身分制社会では画期的なことであった。こんな話がある。当時博打(ばくち)が盛んに行われていた。杢は余暇には好

きな道を楽しむようにすすめ、慰みにするなら博打もさしつかえないという布告を出した。ふだん博打を商売にしていた者たちは、金品を賭け、次第に博打が盛んになった。身代(しんだい)をつぶす者も出て来るようになる。そこで、奎は「慰みの博打に負けて難儀をしている者は救済するから、遠慮なく届けるように」という布告を出した。奎は吟味し、今度は勝った者たちを呼び出し、勝ったその金を負けた相手に返済するように言った。勝った者が不満をもらすと「では博打を商売としていたのか。それなら処罰する」とたずねると「慰みにいたしましたものです」と答えた。この結果勝った者はかえって損になったのである。「それから後は、慰みにも博打をする者もなく、紙一枚でも賭けた勝負をする者もひとりもいなくなったという。罰を加えないで、自然に領内の博打禁制の効果を上げたのである」³⁾。自尊心や自主性の尊重によって行動が変わったのである。人間尊重主義である。これはまた相手と対等の関係に立つのであり、「肌を合わせる」と表現される。ここには人は生来怠け者であるという性悪説はなく、むしろ労働に喜びを持って働くという性善説的人間観がある。以前は百姓は生来怠け者であり、年貢を出ししぶり、ごまかす者と見る性悪説だったために、900人も足軽を村々に派遣して、厳しい監督をさせていた。足軽は権力をかさにきて、村々で暴れまわり、百姓は更に不信感を強めるという悪循環であった。奎は百姓は怠け者ではなく、元来正直者であり、喜んで働き年貢も出す者であるという新しい人間観から始めたのである。この人間観に立って、足軽900人を整理し、年貢の収納を農民の主体性と自己責任に基づいた自主管理に委ねた。自主的に儉約し、勤勉に働き、忠義を尽くすのである。

さて、嘘をいわないという理念や人間尊重という理念の確立のためには、その背後に宗教や信仰が必要になる。神仏の加護により人の心は安らぎ、それが理念の確立につながることになる。信仰のない生活は舵のない舟にも等しいのであり、神仏を念ずるほど大きい心の糧はないのである。その頃、松代領内の神社仏閣は長い間の窮乏を反映して荒れ放題になっていた。民家の仏壇、神棚はほこりにまみれていた。奎は少年時代から、父に信仰の大切なことを教わり、以来、神仏を信ずることなくしては真の民

心の安定は得られないとまで考えていたのである。奎は領内の社寺に漏れ無く幸弘公の額面を奉納し、神仏礼拝のきっかけを作った⁴⁾。

さて、このような理念の浸透のために次のような方策が採用される。

2) 英雄

これは理念を体現した英雄を立てたり、そのような行為をした者を称賛することである。例えば、次のようである。

ある時に幕府から松代藩は一つの公儀をおおせ付けられた。そのためには2千両のお金が必要なので、至急届けるようにと江戸の藩邸から国表(くにおもて)に達しがあった。早速二千両を用意して江戸に送ることになったが、以前同じ公儀に携わった事のある2人の役人が奎の前に進み出て、「その役なら千二、三百両で済むはずですよ。やりようによっては七百両ほど浮かせる事が出来ます」と言う。この2人はかつて悪臣の手下となっていた者であったが、今では悔い改めて忠勤に励んでいた。これを聞いた奎は二千両預けさせた。それと共に藩邸にも指示して、この役目に関する専任者を1人出して、都合3人で役目を果たすように言った。結局、滞りなく役目を果たして2人は帰国し、そして、七百両を奎に差し出した。奎は幸弘に言上すると共に改めて百両ずつをこの役目を果たした3人に褒美(ほうび)として与えたのである⁵⁾。役人の功績を賞したのであり、ここには自主性と忠勤、そして儉約に対する称賛が見られる。

また、「農民への教諭条目、足軽への教諭条目、藩士への申渡等を次々に発布し、人々に儉約、勤勉、忠義の心得とその術(すべ)を説き、政治基盤の確立とその思想の徹底を図った。奎は過去5年未進のない村を賞賜し、村内の孝行者、勤勉な者、善行者を村の中から推薦させ、これにも褒美を与えた⁶⁾。ここでの「未進」とは未納であり、農民の年貢の滞納のことである。

3) 管理・日常のリーダーシップ

管理の点では自主管理が採用される。従来は足軽による年貢の監督に見られるように、命令的専制的管理であった。権力主義的管理である。しかし、奎は自主性を強調するのであり、かくして自主管理で

ある。例えば、足軽による監督を全廃し、自主的に計画し、実行するようにした。参加的リーダーシップでもある。対話によって決定していく。彼は悪事をなした役人でも、その人が性悪であるのではなく、上役が悪いからとする。悪事をする者は才能があるからであり、だから、才能の用いようによってはひとかどの役に立つ人間になるのであり、こうして彼はこれらの役人を「相役」とした。こうすることによって協力者に変えた。悪人をも相談役に任命したのである。

また、能力主義的人材登用をした。奎自身が藩主幸弘によって大抜擢されて登用されたのである。奎は若手人材を登用する。「木工は軽輩の中からも、器量、才幹のある者を、次々と抜擢した。その最たる者は、河原長兵衛である。足軽の出であったが、木工は御庭番見廻下役に用い、さらに勘定吟味下役に抜擢した」⁷⁾。

また、日常のリーダーシップの点では、奎は率先垂範している。自ら嘘を言わないだけでなく、飯と汁だけの食事を厳守したのである。

更に、主体性確立のために武士道をすすめている。「武士道とは、武芸と学問を通じて、平生の日課として自己研修につとめ、人間の主体性を確立し、これを維持することにある。人間の主体性を確立するために、場合によっては、死を選ぶというのが、武士道の本当の意義である。武士道の目的は、人間の主体性の確立になり、簡単に死ぬることに、武士道の意義があるのではない。平生の日課として、自己研修によって精神的、肉体的能力の鍛練と開発をやり、人間の自己成長をはかり、人間の主体性を確立していく心構えそれ自体が、武士道なのである」⁸⁾。

4) 組織

奎はプロジェクト・チームによる有機的組織を採用する。例えば、先に紹介した2人の部下が、幕府公用の任務を自分たちが勤めたいという自発的な申し出をした時である。奎はこの2人に加えて、所管の江戸詰め役人との3人でプロジェクト・チームを組ませている。「2人の自発的な任務相当の申し出を受け入れるのはよいが、多くの経営者は、2人に任務をまかせきって、所管の江戸詰め役人を無視することになりやすい。その結果、江戸詰め役人はや

る気をなくし、非協力的になり、妨害的態度に出ることになりかねない。奎はそうではない。あくまで江戸詰め役人の立場をも理解し、彼をプロジェクト・チームの一員として、人間性の尊重に徹した行き方をとっている」⁹⁾。

また、フラット型組織の採用である。各自が対等の関係で結ばれるのである。ヨコの人間関係である。この特徴が「相役」という言葉である。「恩田奎は、今日の組織で一般に使われている部下と上司とかいうタテの人間関係をあらわす名称はいっさい使っていない。自分の部下に対しても、「相役」という名称を使っている。部下は、組織の共通の目的を遂行するために、上司と「肌を合わせて」相協同する役をになうという意味で、「相役」と称されるのである」¹⁰⁾。この「肌を合わせる」というのは、深い相互信頼の人間関係を意味している。

5) 小さな成功体験による方法

既に述べたように幕府から役をおおせ付けられたということで金2千両を江戸に持参するように言われて、2人が自発的に申し出て千三百両で済ませて帰国し、節約した七百両の中から三百両を特別賞与として、一人に百両ずつ配分しているが、これは成果配分主義の思想であり、このことは小さな成功体験ともみれるのである。二人の自信にもなり、またこの功績を称賛することによって他の人々にも自信を与えることになった。実際の体験によって行動が変わる。実際に行動させ、小さな成功体験を積ませることによって文化を変えるのである。

また、奎が博打を許したことにも見られる。その結果、賭け事を業とする者が好機が来たと暗躍を始めた。多分奎はこういうことを予想していたようである。彼は賭け事に負けて財産を失った者の訴えを聞いて取り調べ、勝った者が捲(ま)き上げた金を全部負けた者へ返させた。こうした体験をさせることによって、博打を自然消滅させたのである。「彼は経験から、受動的な要素を排除し、体験させることで、人々の自主的な選択として博打を消滅させることに成功したのであった」¹¹⁾。もし最初から命令によってやめさせていたならば、闇の博打行為は後を断たず、その監視のために多くの役人が必要となっていたであろう。

以上、文化変革について見て来た。従来の文化は嘘やごまかしによる沈滞した文化になっていたのであり、これが財政危機の一因になっていた。恩田奎はこのような文化の変革を図った。具体的には次のようである。

先ず、理念の確立を図った。第一は嘘を言わないという理念である。第二は人を尊重するという人間尊重主義の理念であり、相手を信頼すること、主体性や自主性を重んじることである。命令ではなく対話重視である。そして、このような理念の確立のためには、宗教や信仰が必要になる。さて、このような理念の浸透のための方策として英雄、管理・日常のリーダーシップ、組織、小さな成功体験による方法などについて述べた。

(注)

- 1) 占部都美、『空流経営法－危ない会社を救う道』、前掲書、78頁。
- 2) 大平喜間多、『信濃郷土通信第十三編 真田幸弘公と恩田木工』、前掲書、33～44頁。
- 3) 占部都美、『木流経営法－危ない会社を救う道』、前掲書、171頁。
- 4) 小松茂朗、『「恩田奎流」経営術』、前掲書、185頁。
- 5) 小松茂朗、『恩田木工』、甲陽書房、昭和59年、137～138頁。
- 6) 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、189頁。
- 7) 同上書、193頁。
- 8) 占部都美、『日本経営の神髄』、前掲書、187頁。
- 9) 占部都美、『空流経営法－危ない会社を救う道』、前掲書、201頁。
- 10) 占部都美、『日本経営の神髄』、前掲書、44～45頁。
- 11) 堤清二訳・解説、前掲書、194頁。

5. 財政改革

文化変革に続いて具体的な財政改革を見ることにするが、先ず奎は改革チームに抜擢した望月行兎、祢津数馬らに向こう10年間の藩の収入、支出についての予算案を提出させた¹⁾が、これは今後の藩財政再建の具体的な指針になるものであった。これは予算制であり、支出の計画的削減のためであった。財政改革のためにはこのような予算計画が必要である。これなしでは行き当たりばったりとなるからである。

次に、支出と収入の両面について見ることにした

い。

1) 支出

支出については次のようである。

① 儉約

つまりは節約である。食べ物や着る物などを含む経費節減であり、無駄の廃止である。農民を監督する足輕を整理しているが、これは支出の節約になった。奎は「諸奉行所の費用削減を宝暦5年を基準に、それ以下になるように求めた。各奉行所の許容費用は、行兎らを中心にすでに計算済みであったが、木工は一方的に押しつけることを避けた。ごくわかりやすい基準年という指針を示し、計画書を提出させた。その上で検討を加え、削減の甘いところには、削減目標とその方途とを説き、計画書を提出させた」²⁾。

上から一方的に命令によって押し付けるのではなく、自主的に経費節減させるのである。積極的な協力による儉約である。ここにも人間性尊重主義が見られる。人間性を尊重することによってやる気を起こしたのである。

また、奎はこれまで藩が半知御借り上げや歩引き(ぶびき。これは半知御借り上げの上に更に何割かを引くことである)とあって、本来の給料を大幅に割り引いて支給していたのであるが、このような給料カットはせずに額面通りに規定通りの全額支給することにした。つまり、本高に引き直した。常識的にはコスト削減のために人件費削減をするのであるが、彼は給料の全額支給によって希望や生き甲斐を与え、モラルアップを図ったのであり、この結果が自発的な経費節減や生産性向上につながることを意図したのである。彼はこう言う。「すべきことは完全に実施いたしますから、仕事は確実に手抜きせずに行ってもらいたい」³⁾と。禄高の割引をやめて給料を全額支給するかわりに節約を呼びかけた。

更に、娯楽を楽しむことも許した。「こうして、仕事をしっかり、藩への御奉公を大切に実行してくれた上でのことなら、ゆとりのある暮らしを送ることは御自由です。人間はそれぞれある程度の楽しみを持っていないと、毎日の仕事もうまくいかないものです。道学者みたいに諦めるのはよくありません。分相応の娯楽は楽しんでいただいで結構です」⁴⁾と。ここにはレジャーへの配慮がある。当時の武士

の楽しみであった詩歌、俳句、謡などを楽しむことをすすめて、浄瑠璃や三味線、慰み程度の賭博も構わないとする。これはやる気につながるからである。このような点を占部都美氏は「誘因と貢献のバランス」の視点から見ている。様々な経済的誘因（給料）及び心理的誘因（娯楽）を提供することによって貢献が期待されるとするのである。「各人の個人人格を尊重する人間性尊重の経営は、効率の高い経営をつくり出す近代経営の根本の原則をなしている。壱は、その近代経営の根本原則を実行しているのである」⁵⁾。

そして、彼の儉約の実行は藩主の身辺にも及んだ。藩主幸弘に関する贅沢品の購入の禁止、献立（こんだて）費用の削減、贈答品の削減などである。しかし、「殿様御入用の向きは一切経費削減をしない」⁶⁾という方針も発表する。「節約を旨とし、支出を削減するからといって、何もかも一律にカットするというようなことは考えておりません。御主人筋のお召上がり物の費用はもちろん、殿の御公用に必要な支出は節約すべきではないと考えております。十万石の大名としてふさわしいようにできなくては、殿に申しわけないことです。ほかのことについては、万事出費は節約すべきでありますから、この点お間違いのないようにお願いします」⁷⁾。10万石の格式を保持しようとしたのである。無駄な支出を減らしつつ、10万石の格式は保とうとした。表向きの費用は昔からのしきたりに従い、武士の体面を重視した。

②借金棒引き（借用証文の処分、借金踏み倒し）

財政再建のための課題の一つは、借金である。藩が積み重ねて来た借金の総額は22万7千5百余両にもなっていた。実に莫大な借金であり、いかにして返済するかが課題であった。壱はこの借金棒引きなしには財政再建は不可能であると考えている。そこで、松代一の豪商八田嘉助を城に呼ぶ。彼からの借金は12万6千8百両にもなっていた。彼は三代藩主幸道から6代幸弘まで御用商人として働き、諸国の商人と取引していた。壱は脇差を持参し、もし嘉助に断られたら相手を刺し、自分も自害する覚悟で棒引きを頼んだ。この決死の覚悟が奏功し、壱は嘉助に起請文（きしょうもん）を書かせた。嘉助が武士として、御用商人として、藩の行く末を心から案じ、藩のため過去の藩への貸付金、御用金を全て差

し上げたい、藩はこれをお納め下さるようという意味のことが書かれていた。この後、他の借金処置方法を検討した。13人の商人と28カ村の肝煎（きもいり）たち、そして幕府からである。幕府からの借金返済は当面返済不能を方針とした。13人の商人たちの借金については、八田嘉助を通して棒引きを依頼し、これが成功し、13人も起請文を書いた。肝煎たちの借金も流させることに成功した。こうして借金の棒引きに成功する⁸⁾。

2) 収入

収入については次のようである。

①年貢の徴収

年貢の取り方の改変である。従来、年貢を徴収する役人たちがつまみ食いしたりして年貢が減ることが多かった。そこで、壱はこれまで徴収のために村々に派遣していた900人の足軽の派遣を中止した。実は足軽は1000人いて、100人は領内で各番所の警戒にあたり、残りの900人が村々に出張しては年貢の催促をしていたのである。そして、足軽への賄賂のいかんで年貢のさじ加減がなされた。農民にとっては足軽の接待やら（足軽の泊まり代や賄（まかな）い費など）と負担が大きかったのを軽減したのである。それだけではなく、足軽の整理によって給料も節約でき、藩の管理費の節減にもなった。このような足軽の派遣中止は農民に喜ばれた。また、壱は月割上納（じょうのう）・金納制を採用した。つまり、年に1回、稲を収穫調整したうえで収めるのが一般的であったのであるが、壱はそれを月割にして上納（分納）することとした。「当月より松代は御年貢月割にて上納してくれよ。この所が惣百姓への抛なき無心なり」⁹⁾と。これについてはこのように説明される。「同制度は右の布達にもあるように、年貢米の上納に際して、食用とする御飯米などのための現物納入分以外は代金納とし、3月ないし4月から11月にかけて所定の割賦計画に従って月割納入制とすることを骨子とする。3月から11月までの9ヶ月間で年貢を分納するというものであり、というのは12月から翌年の2月までは農民にとって行事や支出が多いために、この期間を外したのである。今はクレジットローンがあり、当然のやり方であるが、当時としては画期的な方法であった。毎月の納入日は平野部の里方が5日・20

日、山間部の山中が8日・25日の各2日ずつである。この月割納入金は各村の村役人が藩の勘定所に持参をして、その度ごとに受取切手をもらっておく。そして、その年の10月に粃(もみ)相場が確定してのち、代金を更生決定してその過不足を清算するのである¹⁰⁾。そして、この新税制は3ヶ年の時限立法の形で導入された。つまり、一方的に決めて押し付けるのではなく、暫定的な措置として試行しようとしたのである。実施し、その3年後に見直しの機会を設けている。ここには対話的なやり方¹¹⁾、或いは契約的やり方がある。双方の納得の上で実施しようという姿勢である。ここにも人間尊重主義が見られる。このような月割上納・金納制のメリットとしては、農民にとっては一度に納付しなくていいので負担軽減になり、他方藩にとっては毎月コンスタントに税金が入るので、稲作収穫の端境期(はざかいき)に大名貸し商人に借金する必要がなくなり、利子支払いによる悪循環から抜け出せることである。

②産業の振興(地場産業の充実)

奎は産業の振興を図った(殖産興業)。いわゆる「36興利(こうり)」¹²⁾とあって産業振興のために36種の産業が松代藩にあったとされる。奎は36の事業を松代に興し、新しい農作物などをつくった。この36種のものが新たに利益を上げるようになったことから、36興利と言われるのである。その36種が何かははっきりしないが、養蚕、生糸、織物、杏(あんず)の栽培、鯉の養殖などである。年貢の取り立てのために村々に派遣していた足軽900人をこれに働き手として振り向け、その生産的な役割をさせたのである。

例えば、養蚕。これは絹織物のために必要であり、諸国に売るためである。蚕には良質の桑の葉が多く必要となるので、その苗木を育てるために、他国から養蚕の熟練者を招いた。養蚕は当時、京、博多、仙台、桐生などで特に盛んであった。

次に鯉。これは皆が食べるためであり、京に人をやって鯉の育て方を学んでこさせた。例えば、淀川系の鯉がいいと聞いて、藩士長井源太を養鯉(ようり)について京に留学させた。長井は数百匹の鯉の稚魚を松代に持ち帰った¹³⁾。

また、果樹の栽培である。りんごやぶどう、杏、かりんなどである。

これらの産業は今も松代に名残が見られる。「そういえば、戦後(第二次大戦後)は衰微の一途を辿っているが、戦前、信州は全国一の養蚕と製糸の国であった。蚕を飼わぬ農家はないといってもよく、多くが座操りと称する方法で絹糸を作り、ツムギを作っていた。ことに、大規模の生産工場は諏訪地方に盛んで、農家の娘たちの出稼ぎによって労働力を賄(まかな)っていた。信州は平坦地が少なく、したがって畑が多い。その畑も、野菜を栽培しても販路がまるで無いため、自家用に限られ、そんな時養蚕技術が拡がり、蚕の飼料である桑が畑地に栽培されるようになった。これはすべて、奎の三十六興利の賜物とみても不思議ではあるまい」¹⁴⁾。

③ 荒田の復興や新田開発(生産力の増強)

荒田とは荒れ果てた田畑のことであり、真田藩10万石の3割強が荒田であった。荒田の復興や新田開発は困難な仕事であり、奎は足軽も加えて荒田の開墾や新田の開発をした。しかし、なかなか困難であり、かくして荒田を回復した者や新田を開墾した者には、その土地を与え、収穫後の3年間は免税とする約束をした¹⁵⁾。また、農具や食料、種子などが藩から貸し与えられた。彼らは自分たちで作った掘っ建て小屋に住み、荒れ地、原野、山林との戦いをしたのである。奎も巡視に出ては気軽に声をかけ、労をねぎらい、共に汗を流した。

3) 文武の奨励・教育

奎は日夜政道に心を砕くと共に、質素儉約を旨とし、暇があれば学問武芸を怠らず、自ら衆の模範となるべく心掛けた。そして、藩主と相談して、家中の風紀が乱れているのは文武両道が廃(すた)れているからと判断し、藩に武道を奨励し、学者を招聘(しょうへい)して文学館を設置しようとする。その頃江戸で名高い菊池南陽という学者を十人扶持で召し抱え、伊勢町の御使者屋(おつかいものや)を借りの文学館として、そこで藩の子弟に経書を講義させた。かくして家中の子供たちは7、8歳頃から毎朝早く御馬屋に行って馬を借りて乗馬の稽古をし、朝食の後は学問武芸(手習いなど)や剣術、弓、鉄砲を使う。昼から自由に遊び、また槍(やり)の稽古をし、夜は将棋や囲碁、双六(すごろく)、謡曲その他思い思いの遊戯に打ち込んだ。かくして、諸芸に長じた人が輩出した。「だらしなく

過ごす暇もないので、賭け事のような悪い遊びを覚えることも自然になくなり、無駄な出費も発生しないために万事がうまくいく、という珍しい環境が作られたのである」¹⁶⁾。

以上、財政改革について見て来た。先ず、長期(10年間)の予算計画を策定している。藩財政の予算制で支出が削減でき、また収入の面での目標が明確になるからである。

次に、支出の点では先ず節約である。食べ物や着る物を含む経費削減である。支出の計画的削減を目指した。しかも、自主的にさせた。また、人件費削減だからといって本来の給料を減らすのではなく、これは元に戻すことによってモラルアップを図った。こうして自主的にコスト削減に努力したり、生産性向上につながるようにしたのである。更には、娯楽を楽しむことも許した。また、藩主については御入用の向きは削減しなかった。10万石という格式は保とうとしている。武士の対面の重視である。節約の次は、借金の棒引きである。相手の商人たちから起請文を取った。

そして、収入の点では先ず年貢の徴収である。これまで村々に派遣していた足輕の派遣を中止した。そして、月割上納・金納制という新しい税制で自主的に納税するように改革した。この改革は極めて注目すべき改革であった。それから産業の振興を図った。これは「36興利」と呼ばれる。次に荒田や新田の開発である。最後に文武の奨励・教育である。

このような財政改革の中に、全般的には彼の理念とする人間性尊重主義が見られる。対話による合意形成の方法である。従来のように上から一方的にする権力主義的方法は原則として採用しない。

(注)

- 1) 川村真二、『誠心の指導者恩田木工』、前掲書、126頁。
- 2) 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、189頁。
- 3) 堤清二訳・解説、前掲書、41頁。
- 4) 同上書、41～42頁。
- 5) 占部都美、『日本経営の神髄』、前掲書、67～68頁。
- 6) 小松茂朗、『「恩田奎流」経営術』、前掲書、97頁。
- 7) 堤清二訳・解説、前掲書、40～41頁。
- 8) 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、118～139頁。

- 9) 笠谷和比古、『『日暮硯』と改革の時代』、前掲書、82頁。
- 10) 同上書、85頁。
- 11) 同上書、88頁。
- 12) 小松茂朗、『恩田木工』、前掲書、148頁。
- 13) 川村真二、『誠心の指導者恩田木工』、前掲書、156頁。
- 14) 小松茂朗、『「恩田奎流」経営術』、前掲書、130頁。
- 15) 川村真二、『誠心の指導者恩田木工』、前掲書、186頁。
- 16) 堤清二訳・解説、前掲書、85頁。

6. 抵抗克服策

改革には抵抗が伴うのであるが、奎は次のような抵抗克服策を採用している。

①教育方策

これは情報を提供したり、前もって変化について教育することである。例えば、藩主の幸弘は奎に辞令を渡す前に親族会議を開き、親族一同を集め、松代藩の財政状況を率直に話した。今でいう「松代藩の財政白書」を発表した。また奎は領民を集めて、「自分は決して嘘をつかない」ということを宣言し、藩の財政が破綻していることを明らかにして協力を求めている。情報公開である。

②参加方策

奎の理念は人間尊重主義である。自主性の尊重である。対話や合意を重視するということで、参加的リーダーシップが採用される。「肌を合わせて」という言葉には身分差なく対等に人間として接触していくことが意味されていて、話し合っただけで問題を解決するのである。ここには運命共同体の考えがある。また「相役」という言葉の中にもそれが読み取れる。ここには参加方策がある。何事も命令を受ける側の同意の上で実施するというのである¹⁾。奎以前は強権的で強制的リーダーシップが用いられていたのであるが、奎はこれには批判的である。「士農工商の身分制度が確立されていた当時、その身分にかかわらず、武士・農民が一堂に膝をまじえて会したのは、おそらくはじめてのことであろう」²⁾。

また、奎は「今後は、藩政、財政につき、よいご思案されたことは、何なりとこの木工にご意見下されますようお願いいたします」³⁾と言う。当時は下の者の意見を求めるということではなかったのであり、

これは極めて異例のことであった。下からの意見具申である。また、目安箱を設置した。これは多分徳川吉宗のやり方を真似したと思われるが、ここにも参加方策が見られる。「それから、わが国にも目安箱を設けることにいたした。殿様がその方らの意見を聞き、よいもの、可能なものは、ご政道に活かそうというのじゃ。各代官所門前に置く故、よい考え、意見があれば、遠慮なく、書いて入れるがよい。毎月15日、わしが自ら目安箱を開く」⁴⁾。

③説得方策

奎は百姓たちを集めて言う⁵⁾。「年貢の先納、先々納をしている者は出てきているか」と。そして、なぜそうしたのかと問う。百姓たちは「役人からの厳しい命令なので、仕方なくそうした」と答える。奎は「たとえそうであっても、当年だけの年貢を納めればいいではないか」と叱る。ところが、「そうは言うものの、それは理屈じゃ。なんとしてもお上のお勝手向き不如意のため、仕方なくそうしたのであろう。してみれば、皆はよくよくの正直者である。これからは一粒たりとも先納は申し付けぬことにする」と言う。この朗報に、百姓たちはただひれ伏すのみであった。また御用金を出した者にも同じように言い、返済をしたいができないと言い、今後は決して無心はしない旨伝える。それから、年貢未進の者を呼び出し、「なぜ年貢を納められぬのだ。年貢を納められないというのは、野良仕事をおろそかにしているせいだ。年貢を滞ることは言語道断。役人もどうしてこの者どもに未進などさせていたのじゃ」と叱る。しかし、ここでも怒りを和らげ、「だがこれも理屈じゃ。年貢を納められぬのはよくよくのことである。役人たちもその方たちの事情を知ればこそ、見て見ぬ振りをしたのであろう。これは仁政というものである。しからば未進の分を上納せよと申し付けたところで、もともと無いのだから出しようがあるまい。従って、未進の者は上納しなくてよろしい。その代わりに、今年からの年貢は一粒たりとも未納は許さない。それでも万が一、未納する者があれば、奉行に申し付ける。しかと心得よ」と言う。ここには巧みな説得方策が用いられる。形式的立場では理屈であるがゆえに叱るが、心情的立場では「理外の理」⁶⁾に立ち、相手の立場に立って巧みに説得する⁷⁾。「肌を合わせている」のである。

奎は「この件は、今日この席で直ちに返答はできないから、村に帰って、百姓一同に申し聞かせ、熟談の上で返事するように」と言う。こうして村に持ち帰り、全員に相談して返事したのであり、ここには全員参加方式が採用されている⁸⁾。

また、これは借金の棒引きの際にも見られる。松代一の豪商八田嘉助の場合、12万6千8百両もの借金の棒引きを奎は死ぬ覚悟で説得して依頼した。借金を流させたのである。踏み倒しである。奎は藩の立て直しのためにやむなく説得したのである。藩のためにであり、このことが八田嘉助にも理解できたために、二人の間にはしこりは残らず、八田は奎に協力するようになる。八田を口説き落とせば、後は比較的楽であった。松代藩が借金をしていた商人は他に十数人いたが、彼らはあの八田でさえ納得したのだからと渋々ながらも債権の放棄を受け入れた。奎はこの場合も彼らを城内に招き、懇切な説得につとめている。彼らが債権を放棄しても仕事には困らないことを調べた上で、彼らを説得し、泣いてもらった。

以上、抵抗克服策について見た。奎は教育方策や参加方策、説得方策を採用する。強制的方策は採用していない。民主的方策の採用である。これは彼の人間尊重主義という理念からの当然の結果である。教育方策や参加方策、説得方策はソフトな方策、強制方策はハードな方策とすると、彼の場合ソフトな方策が採用されている。

(注)

- 1) これはバーナードの言う権限受容説である(占部都美、『奎流経営法―危ない会社を救う道』、前掲書、91～92頁)。
- 2) 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、150頁。
- 3) 同上書、148頁。
- 4) 同上書、174頁。
- 5) 小松茂朗、『「恩田奎流」経営術』、前掲書、133～139頁。
- 6) 小松茂朗、『恩田木工』、前掲書、116頁。
- 7) 小松茂朗、『「恩田奎流」経営術』、前掲書、141～142頁。小松氏は「本音とたてまえの使い分け」と言う。「奎は、一度は形式論を展開しながら、それをくつつがえしている。そのくつつがえしの理論が心情論であった」(143頁)。

8) 占部都美、『日本経営の神髄』、前掲書、124～125頁。

7. 成功と成功要因

杵の改革は成功したのかどうか。この点については『日暮硯』にこう書かれている。「このように恩田木工は殿をはじめとして松代藩のすべての人に精神的にも大きな影響を与えたのである。その結果、誰が教えたわけでもないのに幼い子供たちまで文武両道に精を出す気風となり、禁止するような強制は何もしなかったのに賭け事をする者もなくなってしまった。したがって人々は自然に裕福になり、公金を私するような人間もいなくなったから、藩の財政状態も短期間で立ち直り、5年もしないうちに資金も豊かになって、領内も裕福になり、人々ものびのびと楽しく暮らすようになったのである。これはまったく、なかなか他に例を見ない仁政とすることができよう。(世間の人の考察するところによれば、恩田木工殿が勤略奉行に就任してから宝暦10年までの5年たらずの間に財政状態が良くなり、藩の資金も大変豊かになった。これも彼が私欲を捨て、ただ一心に貧困の人を助け、窮地に陥っていた民衆を救い、殿を奉って忠義を尽くし、政策を実行するにあたっては慈悲を基本にして、決して権力を振るうような為政者にありがちな行動をとらずに、徳の政治を行ったからである。これは稀有(けう)のこととすることができよう)。さて現在(宝暦11年の冬の初めのことであるが)松代藩の子供は7歳になると、朝の6時には廐(うまや)に行き、8時までは馬に乗り、朝食後には10時まで習字をして、それから1時間は剣道、1時間は弓や鉄砲の練習をする。それが終わると本を読み、午後の2時から4時までは休息する。この時間には碁でも将棋でも好きなことをしてかまわない。4時からは鎗の稽古に励み、夕食後から夜の10時までは謡(うたい)の練習をする。このように1、2時間ごとに朝の6時から夜の10時までスケジュールが決まっており、11時には寝るという具合に、つぎつぎと時間割に従った毎日を送っているのです、退屈している暇もなく、誰もが一所懸命だということである。その影響で松代藩の武士の家族は、子供たちまでいろいろな学問武芸に習熟し、幼い時から馬にも乗っているの

である。だらしなく過ごす暇もないので、賭け事のような悪い遊びを覚えることも自然になくなり、無駄な出費も発生しないために万事がうまくいく、という珍しい環境が作られたのである」¹⁾。これは宝暦11年に書かれたとある。とすれば、杵は宝暦5年に勤略奉行に就任して宝暦12年に亡くなっている、亡くなる前年のことであり、杵が改革に乗り出して6年目のことである。ここでの表現は多少誇張していると見ても杵の改革が成功している状態がうかがわれるのである。だから、その再建に成功した彼の名が有名になり、このような『日暮硯』という本が書かれたのである。この改革は將軍の耳にも達し、この『日暮硯』は世間の注目を集め、あちこちでその写本が出るようになる。「そのなかには『日暮硯』という書名で写し伝えられたものもあれば、『杵政談』という名で通用したものもあった。さらに『豆州(ずしゅう)御勝手直し』などというのものもある。まことにそのものずばりの命名で、少しも文学的な香りがしないが、それだけに藩政改革の模範とされたことが分る」²⁾。また、賄賂もすっかり影を断ち、年貢を滞る者もいなくなった。「藩の庫には貯へさへ積まれるようになった」³⁾。この面でも成功であった。成功を疑問視する声もないことはないが、少なくともかつての貧乏藩松代藩のあの窮状を脱したことは疑いない。短期的には杵の改革は成功したと言える。「財政建直(たてなお)しの五ヶ年計画は、五ヶ年を待たずして早くも美事(みごと)な成果を収(おさ)めた」⁴⁾。

では長期的にはどうか。松代藩は「幸弘から二代後の幸専(ゆきつら)の時代に幕府の老中となり、佐久間象山を抜擢して、諸藩に先んじて最新式の兵備などを整えているのだ。つまり、独力で様式の大砲を鑄、それに武具弾薬の類も製造した。そして、それを成功させるための多くの事業も手がけているのである。これが、あの信安時代をそのままに継承していたとすれば、到底考えられないところである」⁵⁾。

幕末にこれだけの武器類を整えられたということは、それだけの財力があつたことになり、松代藩は裕福な藩に転身していたのである。これは杵の改革の成功を裏付けている。多分、彼の始めたあの「36興利」の事業の成功の結果であつたと思われる。「松代藩の18世紀に試みられた財政再建の成果は、

こうして19世紀に見事に花開いたといえる。その中核となった制度は、恩田柰の時代に作り上げられたものであり、恩田柰が長期的な視野をもって構築した諸制度の枠組みの中で、松代藩の幕末における目覚ましい活躍が実現されていった⁶⁾。また、「恩田柰が直面した松代藩の財政状況は、他の藩に比べても一層破滅的であった。財政の窮乏は、藩内の人心を荒廃させ、さまざまな対立を生じさせて来た。この破滅的な状況にもかかわらず恩田改革は長期的にみれば成功を収めているのである⁷⁾。このように長期的にも改革は成功している。実は、柰の真のねらいは短期的よりもむしろ長期的展望にあったのである。例えば、長期的に安定した税制の確立であり、領民との信頼関係の確立である。

次に改革の成功要因をいくつか挙げてみたい。

①藩主幸弘の柰の抜擢と権限委譲、庇護

藩主幸弘の資質は慈悲深さであり、彼は末席家老の柰を大抜擢して主席家老兼勝手掛に就任させ、柰に改革の権限を大幅に委譲し、防波堤のように柰を庇護した。トップの価値観が大きな意味を持っている。

②柰の資質とパワー

柰は慈悲深さ、誠実、忍耐、行動力などの資質を持ち、しかも情報、支持、資金の面で大きなパワーを持っていた。柰は逆境の時にも普段と変わらず、城と家を往復し、巡視にも出ている。また、先祖はもともと真田家の者ではなく外部者であった。この点からは思い切ったことができる。

③理念の明確化とその浸透（文化の変革）

柰は嘘を言わないということ、また人を尊重するという理念を確立し、この理念の浸透のために英雄、管理（自主管理）・日常のリーダーシップ、組織（有機的組織、フラット型組織）、小さな成功体験による方法などを採用している。

④長期の財政計画の策定と収入や支出の面での工夫

10年間の収入と支出についての予算案を策定し明示したのである。財政計画の策定であり、基本政策の明示である。支出の面では倹約、借金棒引き、収入の面では年貢の徴収、産業の振興、荒田や新田の開発などである。倹約の点では、それまでの給料カットではなく全額支給や娯楽の楽しみを与えて、モラルアップを図って自主的に経費節減をするようにしたことが大きい。そして、収入の点では年貢

の徴収方法の工夫であり、具体的には月割上納・金納制の導入であり、これによって安定的な徴税が可能になった。長期安定税制の導入である。また、荒田の復興や新田開発をした者には、その土地を与え、収穫後の3年間は免税とした。

⑤マイルドな抵抗克服策の採用

柰はハードな強制方策は避けて、教育方策や参加方策、説得方策を採用している。これは人間尊重主義という理念の存在のためである。自主性や対話、合意を重視している。

⑥親戚一同などの引き込み

ホロン経営というものがあり、「ホロン」は個性と自律性を有している、自主的選択性を持つ自由な個である。このようなホロンの主体的選択性（ゆらぎ）による協調的相互作用によって形成されるのが集合全体としての秩序である。こうして形成されるのが自己組織系である。そして、このようなホロンが相互作用のもとに同調する現象を「引き込み現象⁸⁾」という。柰は改革にあたって親戚一同からはじめ、次々にこの改革の渦に引き込み、これが成功したのである。

⑦率先垂範

柰は率先垂範している。柰は自ら範を示して儉約した。「柰は儉約を実践するため生活改善を決意した。衣は木綿のみを着、食は飯と汁だけにした。しかし彼は奉公人にも親戚にもそれを強いなかったし、まして藩士にもこのことを言わなかった⁹⁾。「財政再建の職責をになった柰は、まず、みずから範を示すのである。権力主義者は、領民に対してきびしい儉約令を出し、儉約を強制しながら、自分は高い地位につき、収入もふえるために、ぜいたくな生活を続けるのが普通であった¹⁰⁾。

⑧能力主義の導入と改革チームの結成

能力主義の点から若手人材を登用し、改革担当チームを結成して、改革の布陣を敷いた。柰一人では改革はできなかったのである。「木工は、勝手掛の内諾をしたとき、幸弘にこの2人（望月行晃と弥津数馬）の若者の登用を願い出て、無役であった2人を勘定吟味役に据えた。勘定吟味役とは、勝手掛の直属で、特に会計事務の監査が主な役目である。以来この2人は、藩財政の徹底調査を行い、正確な藩収入、借金、御用金、及びその推移を調べ上げていった¹¹⁾。「恩田柰は財政改革の遂行にあたって

は、先ず人材登用と改革の体制づくりに細心の注意を払っている。財政関連のポストには勘定吟味役という会計監査官にあたる役職があるが、奎はこの役職にきわめて強い権限を与え、祢津要左衛門、成沢勘左衛門という奎がその人物を見込んだ中堅クラスの家臣兩名をこれに任じた。すなわち彼ら兩名は、勘定吟味役としての本来の職掌である会計監査・監察のみならず、「御勝手向懸り合」という役職名の下に、すべての役所の経費支出問題に介入して勝手向き全般を統轄する権限を付与されたのである。これは監査官とはいうものの、事実上の藩政改革の推進機関の役割を果たすものであったと言ってよいであろう¹²⁾。

以上、成功と成功要因のいくつかを挙げた。成功については短期的にも長期的にも成功したと見てよいように思われる。貧乏藩松代藩は他の藩に先んじて最新式の武器を備えるようになった。次にいくつかの成功要因を指摘した。それらは藩主幸弘の奎の抜擢と権限委譲、奎の資質とパワー、理念の明確化とその浸透（文化の変革）、長期の財政計画の策定と収入や支出の面での工夫、マイルドな抵抗克服策の採用、親戚一同の引き込み、率先垂範、能力主義の導入と改革チームの結成などである。

(注)

- 1) 堤清二訳・解説、前掲書、83～85頁。
- 2) 奈良本辰也、『日暮硯－信州松代藩奇跡の財政再建』、前掲書、202～203頁。
- 3) 鉄甚平、前掲書、215頁。
- 4) 大平喜間多、『恩田木工民親傳』、前掲書、243頁。
- 5) 奈良本辰也、『日暮硯－松代藩奇跡の財政再建』、前掲書、17～18頁。
- 6) 笠谷和比古、『『日暮硯』と改革の時代』、前掲書、113頁。
- 7) 同上書、11～12頁。
- 8) 例えば、清水博、「ホロンとしての人間」、石井威望・小林登・清水博・村上陽一郎編集、『ヒューマンサイエンス①ミクロコスモスの挑戦』、中山書店、1985年。山口陽子、「生物リズムと引き込み」、石井・小林・清水・村上、『ヒューマンサイエンス③生命現象のダイナミズム』、中山書店、1985年。ホロンについてはA. Koestler, Janus, Hutchinson&Co (Publishers) Ltd., London, 1978、田中三彦・吉岡佳子訳、『ホロン革命』、工作舎、1985年。
- 9) 小松茂朗、『『恩田奎流』経営術』、前掲書、163頁。

- 10) 占部都美、『奎流経営法』、前掲書、49～50頁。
- 11) 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、104頁。
- 12) 笠谷和比古、『『日暮硯』と改革の時代』、前掲書、76～77頁。

8. 恩田奎と二宮金次郎

恩田奎は1717年（享保2年）に生まれて松代藩で改革に成功し、1762年（宝暦12年）に46歳で没している。他方、二宮金次郎は1787年（天明7年）に生まれて小田原藩で改革に成功して1856年（安政3年）に70歳で没している。恩田奎が生まれて70年後に二宮金次郎が生まれた。奎が没して25年後に金次郎が生まれている。二人の生涯は重なることはなかったが、松代藩と小田原藩は距離的にもそんなに離れてはおらず、しかも奎の改革について記した『日暮硯』の写本が作成され、諸国で改革の手本として読まれていたので、金次郎も多分写本を読む機会があったかもしれない。少なくともその内容について聞く機会があったはずである。ということは、奎のなした改革が金次郎の改革に影響したと言えそうである。次にそのことについて見てみたい。その前に奎と金次郎の関係についてはこんな説がある。「報徳教の元祖にして、勤儉力行（きんけんりきこう）を以て世に名高い、二宮尊徳先生に最も偉大な感化を與（あた）えた者は、我が信州松代藩士恩田木工民親であると云はれて居ります¹⁾。「彼の事蹟は『日暮硯』という本に書かれているが、二宮尊徳は、この『日暮硯』を座右から離さなかったといわれる²⁾。「彼（か）の有名な二宮尊徳は、恩田木工民親の人となりと、経世の手腕に深く私淑（ししゅく）し、その事蹟（じせき）を記した『日暮硯』を座右の銘となし、常にこれを愛誦し、且つ人にも勧めて読ましめたという説が専ら行われている。果して然（しか）らば恩田木工民親は二宮尊徳の師であると云（い）っても差支へなく、また尊徳は木工の衣鉢（いはつ）を承継（しょうけい）したものと云っても、敢（あえ）て不可はないであろう。だが私は寡聞（かぶん）にして、未（いま）だこれを立證すべき史料を得ない³⁾。「この恩田木工の言行と、二宮尊徳の言行とに一致する點（てん）があることに誰しも気付くに違ひない⁴⁾。そこで、先ず二宮金次郎について概観したい⁵⁾。

1) 仕法

金次郎は一介の農民に過ぎなかったのであるが、小田原藩の藩主大久保忠真（ただぎね）に請われて改革に乗り出した。彼のなした改革を「仕法」という。これは次のようである。

①天道と人道

天道は自然であり、人道は作為であり、自然に逆らう。人道は欲を抑え、情を制し、勤め勤めて成るものである。節約もこれである。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。

次に「一円融合」について。これは矛盾したものが互いに対立し、生かし合うのである。一つの円という枠組みの中で協同で働くことである。つまり、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いものが生まれるとする。対立闘争ではなく、融合である。

②分度

これは最初に終わりまでの計画を立てることである。分をわきまえて自己の欲を制することである。つまりは、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。このためには過去 10 年間の藩の収支を調べる必要がある。

③勤労

これは勤勉であり、一生懸命に自分に与えられた本文を尽くすことである。このためには「積小為大」の精神が必要となる。この勤労のためには「報徳」の精神も必要である。あらゆるものは利用価値があり、役立つものとして与えられているのだから、感謝をもってそれを役立てるべきである。

④推譲

これは譲ることである。分度、勤労、儉約によって推譲が可能になる。これは将来に譲る（蓄積）、子孫に譲る、他人に譲る（国家や社会のために）ことである。これには与える精神（愛の精神）が必要となる。

2) 抵抗克服策

次に、金次郎は抵抗克服策として、教育方策や参加方策を重視する。参加方策としては、村人たちに

投票させて、そこで選ばれた者を表彰することをしている。ハードな強制方策ではなく、ソフトな方策を採用する。

3) 経済と道徳

金次郎は分度、勤労という経済の面だけではなく、推譲という道徳も重視する。

「経済と道徳一元論」である。推譲は奪うのではなく、与えること、譲ることである。譲ることは結局自分のためになるのである。利他主義の理念である。具体的には社会奉仕であり、サービスである。経済と道徳のバランスが必要になる。

以上のような、二宮金次郎の主張と恩田奎の主張の比較をしてみたい。類似点がかかなり見られるのである。例えば、次のようである。

①一円融合について

奎は悪事をした役人でも、その人が性悪であるのではなく、上役が悪いからとする。悪事をする者は才能があるからであり、だから才能の使い方によってはひとかどの役に立つ者になるのであり、彼はこれらの役人を「相役」と言う。こうすることにより協力者に変えたのである。このような考えは金次郎の一円融合に近い。対立する者も一つの円の中にあるのであり、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るとする。対立ではなく協力を強調する。金次郎的に言うと、各自の徳を生かすのである。

②分度

奎は向こう 10 年間の藩の収支計画（財政計画）を立てるべきとする。長期の予算計画である。金次郎も 10 年間の財政計画の必要さを指摘している。

③勤労

奎は給料の全額支給によって農民のモラルアップを図るべきとしている。つまりは、金次郎の言う勤労である。

④積小為大

奎は一汁一采のような小さい儉約の必要さを指摘している。奎はこんな小さいことから踏み出して、遂に大きな改革を成し得たのである。金次郎は「大事をなさんと欲せば、小さな事を勤むべし。小積りて大となればなり」⁶⁾と言う。つまりは、積小為大である。

⑤推譲

奎は嘘を言わないということ、また人間尊重主義という理念を挙げる。これは愛の精神であり、自尊心や自主性の尊重である。相手と対等の関係に立つことである。与えることである。金次郎は譲ることを強調している。具体的には領民こそが国の基本とし、年貢の減免が挙げられる。

⑥率先垂範

奎は自ら率先垂範して範を示して儉約した。衣は木綿のみを着、食は飯と汁だけとした。同じことを金次郎もしている。

⑦抵抗克服策としてソフトな参加方策が強調される

奎は「肌を合わせて」と言う。これには対等に人間として接触していくことが意味されている。つまりは、参加的リーダーシップである。人間尊重主義の理念の当然の帰結である。金次郎においても参加方策のようなソフトな方策が強調される。両者は強制方策は採用しない。両者は人間観においては、性悪説を採用していない。

⑧経済と道徳の一元論

奎は人間尊重主義という理念を重視する。ここには慈悲深さがあり、愛の精神がある。農民に給料の全額支給をする。与えている。これは金次郎では推譲であり、また道徳ということになる。経済と道徳の一元論である。

以上、恩田奎と二宮金次郎の関係について見てきた。類似点がかかなりの程度あることがわかる。奎の改革が金次郎に影響を与えたと言えそうである。金次郎は奎の改革を手本にしたのかもしれない。

(注)

- 1) 大平喜間多、『信濃郷土通信 第13編 真田幸弘と恩田木工』、前掲書、1頁。
- 2) 小松茂朗、『「恩田奎流」経営術』、前掲書、まえがき。
- 3) 大平喜間多、『恩田木工民親傳』、前掲書、はしがき。
- 4) 福井昌雄編著、前掲書、199頁。
- 5) 詳しくは拙稿、「小田原藩における二宮金次郎の藩政改革(上)―組織論の視点から―」、下関市立大学論集、第49巻第3号、2006年1月、1～9頁。拙稿、「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―」、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、1～12頁。拙稿、「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―」、下関市立大学論集、第51巻第1・2・3合併号、2008年1月、9～22頁。

6) 福井昌雄編著、前掲書、203頁。

おわりに

松代藩における恩田奎による藩政改革について述べて来た。1節では、『日暮硯』の本について考えた。作者についてはいろんな可能性が考えられるが、ここでは断定しないで進めたい。作者が誰であろうと、その価値は変わらないと思うからである。真実性については、これまで問題にされて来たのであり、フィクションとする人もいる。しかし、それに対する批判的意見もある。ここではフィクションとは見ないことにする。現実との違いがあるのは、それが改革の精神面を強調したからと思われる。歴史と評価については次のようである。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、多くの写本が生まれた。明治になってからも、多く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・ベンダサンや占部都美氏らによって取り上げられ注目されるようになり、今も読み継がれている。

2節の背景については、最初に幕府の背景について見た。5代将軍徳川綱吉から10代将軍徳川家治までを概観した。この中で最も大きな影響を与えたのは8代将軍の徳川吉宗である。その徹底した緊縮政策(儉約)、年貢の安定確保、新田開発の取り組み、実力主義の採用、目安箱の設置などは奎の改革にも活かされる。享保の改革を松代藩の改革のモデルにしたとも言える。次に、松代藩の背景を見た。真田家の歴史を見、各藩主を概観した。その上で、松代藩が財政困難に陥った原因を探った。例えば、元禄時代の華やかな風潮、組織の硬直化、江戸大火の後始末、大洪水、大地震、幕府からの手伝い普請や検地の要請、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、農民の勤労意欲の停滞などである。この絶望的な状況の下で真田幸弘が藩主に就任し、末席家老の恩田奎を勘略奉行に抜擢して改革を推進する。イノベーターは恩田奎である。

3節では、真田幸弘と恩田奎について見た。先ず、真田幸弘の資質について見た。例えば、慈悲深さである。次に、恩田奎の生涯、資質、パワーについて見た。改革のためにはパワーが必要だからである。情報、支持、資金について見た。

4節では、文化変革について見た。これまでは嘘でありごまかしの文化であった。これに対して、奎は嘘を言わないということ、また人間尊重主義という理念を提示する。このような理念の確立のためには宗教や信仰も必要としている。そして、この理念の浸透のために英雄、管理・日常のリーダーシップ、有機的組織、小さな成功体験による方法などの工夫をしている。

5節では、財政改革について述べた。10年間の長期計画を策定し、支出と収入について具体的に提示する。支出については、先ず節約である。ただし、これまで削減されていた給料を元に戻し、また娯楽を許可した。誘因を提供してモラルアップを図っている。自主的な節約を期待しているのである。また、商人などからの借金棒引きも実施する。次に、収入については、先ず年貢の徴収であり、月割上納・金納制を採用している。それから、産業の振興であり、「36興利」と呼ばれる。それから荒田や新田の開発である。更には、文武の奨励・教育である。

6節では、抵抗克服策について見た。彼が採用したのが教育方策、参加方策、説得方策である。これは人間尊重主義の理念からは当然である。ソフトな方策を採用する。強制方策は採用しない¹⁾。彼は性悪説を採らないのである。

7節では、成功と成功要因について見た。奎の改革の成功を短期的と長期的の二つの面から探った。その後、成功要因をいくつか挙げた。

8節では、恩田奎と二宮金次郎の関係について見た。二人の主張にはかなりの類似点が見られるのであり、例えば、一円融合、分度、勤労、積小為大、推譲、率先垂範、抵抗克服策としての参加方策の採用、経済と道徳の一元論などである。金次郎は奎の改革を手本にしたと言える。

横手に、野中兼山の屋敷跡が残っている。「野中兼山は、二代目藩主の山内忠義（やまのうちただよし）の時代の家老として、領民のために、港湾をつくり、えん堤や用水路をきずき、河川を改修して、土木開発事業に心をつくした。今日までも、兼山のきずいたえん堤は、そのまま残って、県民はその恩恵に浴しているのである」（占部都美、『奎流経営法－危ない会社を救う道』、前掲書、144頁）。しかし、彼は強制方策を採用し、厳しく年貢を取り立て、過酷な賦役を課した。かくして、彼は領民の恨みをかうようになり、後に断罪され、彼の遺族の子孫は、男子の兄弟が死に絶えるまで40年間という長い期間、幽閉され、彼の家は断絶した。女子だけは40年間の長い幽閉生活の後に解放された。事業としては偉大な成果をあげていながら、恨みをかったために、不幸な運命をたどったのである。

(注)

- 1) 強制方策を採用した改革は、例えば土佐藩における野中兼山の改革に見られる。高知城の大手門のすぐ

恩田柰と藩政改革年表

- 1622年（元和8年） 真田信之（松代藩初代）、信州上田から松代に転封。
- 1716年（享保元年） 徳川吉宗が8代将軍になる
- 1717年（享保2年） 恩田柰民親松代の家老の家に生まれる。
- 1727年（享保12年） 真田信弘、4代目藩主になる。
- 1729年（享保14年） 半知借上の制。家臣の知行・俸禄の半分を削減。
- 1735年（享保20年） 恩田柰19歳で家督を継ぐ。知行千石。
- 1737年（元文2年） 真田信安、5代目の藩主になる。側用人原八郎五郎を家老職勝手掛に任用。半知借上の制、恒常化。
- 1740年（元文5年） 真田幸弘が藩主信安の子として生まれる
- 1742年（寛保2年） 千曲川大水害。松代城・城下とも被害甚大。領内田畑の荒廃化。
- 1746年（延享3年） 恩田柰30歳で家老職に就任する。
- 1749年（寛延2年） 足軽小頭75人、足軽切米・扶持米の支給遅滞を訴える。
- 1750年（寛延3年） 1月1日、足軽一人も出勤しない。10月に原八郎五郎が罷免される。田村半右衛門、江戸で召し抱えられる。田村新法の実施。
- 1751年（宝暦元年） 松代藩農民一揆。田村失脚する。
- 1752年（宝暦2年） 藩主信安没。真田幸弘（幸豊）が13歳で6代目の藩主になる。
- 1755年（宝暦6年） 真田幸弘は恩田柰（39歳）を抜擢して藩政改革を任せる。
- 1757年（宝暦7年） 千曲川水害、領内の被害甚大。恩田柰、「勝手方御用兼帯」を拝命する。宝暦改革の開始。真田幸弘が17歳で初入部する
- 1758年（宝暦8年） 藩内全村の代表者を藩勘定所に招集の上で年貢月割金納制を実施する。学問や武芸の奨励。
- 1760年（宝暦10年） 藩の役務日記・記録の役所での引き継ぎの制度化。財政記録の帳簿の整備。
- 1761年（宝暦11年） 藩内全村の代表者を藩勘定所に招集。月割上納制による年貢納入の良好を褒賞する。更に3ヶ年の更新継続。徳川家治が10代将軍になる。
- 1762年（宝暦12年） 恩田柰46歳で在職僅か7年で急死する。柰の義弟の家老望月治部左衛門を勝手掛に任命する。他の者を郡奉行に任命する。
- 1764年（明和元年） 藩内全村の代表者を藩勘定所に招集。月割上納制による年貢納入の良好を褒賞する。更に5ヶ年の更新継続する。
- 1766年（明和3年） この頃から勝手向きは好転する。
- 1798年（寛政10年） 藩主真田幸弘は致仕し、井伊家からの養子幸専（7代藩主）に家督を譲る。
- 1815年（文化12年） 真田幸弘没する。
- 1918年（大正7年） 恩田柰は生前の功績を思し召し、大正天皇から正五位を贈られる。