

熊本藩における細川重賢の藩政改革

——組織論の視点から——

平 池 久 義

目 次

はじめに
第一節 背景
1. 幕府
2. 熊本藩
第二節 細川重賢
第三節 文化変革
第四節 藩政改革
第五節 抵抗克服策
第六節 改革の成功要因
おわりに

はじめに

筆者の関心はもともと企業のイノベーションにあったが、長州藩の藩政改革（宝暦の改革、天保の改革、安政の改革）をイノベーションの視点から研究する過程で、他の藩の改革にも興味を抱くようになった。例えば、薩摩藩の改革、松山藩の改革、それから有名なのは米沢藩の上杉鷹山による改革などである。この米沢藩の改革を研究しているうちに、実はこの上杉鷹山の改革は熊本藩¹⁾（肥後藩）の改革（宝暦の改革）を手本にしていることを知った。しかし、このことはそれほど知られていないのである。そこで、この熊本藩の改革を研究することにしたのである。近年熊本藩の改革が注目されるようになったためか、その関連の著作も出版されるようになって来ている。その一冊に加来耕三氏の著書があり、その中でこう述べられている。「出羽米沢藩主・上杉治憲（鷹山）の行った藩政改革は、一人の首切りを出すこともなく、儉約と士気を高める教育によって、一応の成果をあげた。この人物についての評伝を、筆者はすでに述べている。が、この鷹山が手本とした、より独創的できわめて特異な手法を用い、藩政改革を成功に導いた細川重賢（しげかた）については知る人が少ない。この人物はいまか

らざっと 250 年前、重臣たちの露骨な侮蔑の目に迎えられ、肥後熊本 54 万石の大名となった。当時、熊本藩は藩財政が極度に悪化・窮迫し、二進も三進もいかない状況に陥っていた。すでに破綻していたといってもよいし、その窮状は 300 諸侯中最悪であったともいえる。なにしろ、江戸の借金だけで 37 万両を超え、強引な冥加金（税金）を課したり、藩にだけ通用する「銀札」を乱発したりして、財政をやりくりしたものの、長期的な展望のない、小手先だけの政策はことごとくが失敗、かえって領内をパニックに追い込んでしまった。……のちに「名君」「鏡」と謳（うた）われた上杉鷹山や白河藩主で老中筆頭にまでなる松平定信をして、わが手本と仰がせた細川重賢は、この最低・最悪の藩を思いもよらない方法で、見事に再建してみせた²⁾。

本稿での関心は加来氏が述べた「この最低・最悪の藩を思いもよらない方法で、見事に再建してみせた」というくだりにある。どのような方法で細川重賢は再建したのかを組織論の視点から研究してみたのである。大きなこのような改革には中心となるイノベーターが存在している。この場合のイノベーターは熊本藩 6 代藩主の細川重賢である。本稿は細川重賢をイノベーターとして分析検討している。

（注）

- 1) 熊本細川氏の統治の特徴については次のように述べられる。「加藤氏が清正の独裁体制から滅んでいったのに対し、細川氏は早くから家老制をとり、松井、米田（こめた）、有吉の三家が世襲家老として細川上卿（じょうけい）三家と呼ばれた。肥後入国後、忠利は加藤氏時代の郷組制に代わって惣屋敷を置く手永（てなが）制をとり、熊本以下 5ヶ所の町を特権都市として認める 5ヶ町制を導入した。ともに熊本特有の制度である」（『幕末諸州最後の藩主たち 西日本編』、人文社、1997年、14頁）。
- 2) 加来耕三、『非常の才 細川重賢藩政再建の知略』、講談社、2000年、2～3頁。「細川重賢の法号を霊

感公という。俗に、“銀台公”と呼ぶのは、細川家の江戸屋敷が白金台（東京都港区）にあったためである」（童門冬二、『名君 肥後の銀台 細川重賢』、実業之日本社、1999年、404頁）。白金は銀であったので、白金台をそのまま銀台と洒落（しゃれ）て、重賢にこういう名がつけられた（同上書、66頁）。また、熊本藩細川家の政庁をお花畑館といい、重臣たちはここで政務を行った（同上書、175頁）。

第一節 背景

当時の背景を幕府と熊本（肥後）藩についてみたい。

1. 幕府

熊本藩の中心的人物である細川重賢は享保5年（1720年）に生まれ、天明5年（1785年）に没している。彼が生まれた頃の将軍は8代将軍徳川吉宗であり、藩主になった時の将軍は9代将軍徳川家重（いえしげ）と10代将軍徳川家治（いえはる）であった。彼が没した翌年に家治も没している。

8代将軍吉宗が登場した頃は、強力な幕府の支配体制の屋台骨が揺らぎ始めていた。5代将軍綱吉の下での元禄文化により、生活の奢侈化、権力の腐敗、財政窮乏等が進行していたのである。このような事情はどの藩でも、後に見る熊本藩でも同じであり、かくして幕府において吉宗が改革者として立ち上がったように、熊本藩でも改革が期待されていたのである。

吉宗の改革は享保の改革と呼ばれる。それは変化した社会構造に対応した改革を行うものであり、例えば、勘定所や町奉行所を重視する幕府の機構改革や法制の整備、綱紀の肅正を行った。何よりも支出を減らすことに力点を置き、儉約励行を率先垂範し、武士や町人たちの日常生活の細部にいたるまで厳しく統制した。衣服や諸道具、書籍などの新規の製造と販売を禁止した。更には、通貨の統一と収縮、貿易の縮小という緊縮政策も実施した。そして、上げ米令を出した。これは諸大名の領地の石高1万石につき百石の割合で米の幕府への上納を命じたものである。その代わりに、江戸参勤の期間を半年に短縮した。更には新田開発の奨励と殖産興業にも力を尽くした。また、年貢の徴収についても、年々の検見制をやめて定免制に切り替え、年間収入

の安定化をはかった。年貢は4公6民から5公5民に引き上げられた。支出の削減と同時に収入の増加をはかったのである。また法典を整備したり、教育や文化事業に努力し、防火・防犯組織を確立し、都市機能を強化した。こうして、彼は名君とか中興の英主と仰がれるのである。しかし、必ずしも所期の成果は達成されたとは言えず、経済的逼迫は解決できなかったのである。

9代将軍の家重は生まれつき虚弱で柔弱、暗愚な将軍であり、政治は老中に任せっきりであった。彼は父吉宗の廃止した御用人政治（大岡忠光だけが彼の言語を理解したために、権力を得て行った）を復活させ、綱紀の弛緩が一層深刻化して行くことになった。将軍の権威は失墜し、綱紀は緩み、政治は乱れた。金権万能の享楽的風潮が世を覆った。賄賂が横行して役人は不正を働き、風俗は乱れたのである。これが後の田沼意次出現の起点となる。

10代将軍家治は父家重の遺言に従って田沼意次を重用する。田沼は家重の小姓（こしょう）から御側御用取次（おそばごようとりつぎ）となり、家治により老中格、そしてついには老中にまで昇進して57000石の大名にまでなった。田沼の政策は重商主義政策であった。田沼の関心は新しく農村に展開して来た商品生産からいかにして成果を吸収するかであり、株仲間の権力と結託し、株仲間を統制強化した。その際、商人と役人との間に賄賂が横行したのである。この政策はまた鎖国体制弛緩でもあり、反発も激しかった。

2. 熊本藩

簡単に熊本藩の歴史を振り返る¹⁾。天正15年（1587年）に九州統一を果たした豊臣秀吉は肥後を佐々成政（さっさなりまさ）に与えた。ところが、彼は秀吉から禁じられた検地を強行し、民衆の反発を招いて一揆が起り、その責任をとらされて切腹する。この後、肥後の北部は加藤清正に、南部は小西行長に与えられた。慶長5年（1600年）、関ヶ原の戦いで清正は東軍に、行長は西軍に属し、東軍が勝利し、清正は行長の領地も与えられ、54万石の大大名になった。この清正が熊本城を築城したのである。息子の忠広（ただひろ）が後を継ぎ、その後継者の光広（みつひろ）が謀反の嫌疑をかけられて改易された。これにより、家は潰（つぶ）され、領

地は没収され、働いていた武士たちは失業することとなった。寛永9年（1632年）に小倉城主の細川忠利（ただとし）が肥後転封を命じられて着任する。39万石だったのが、54万石の大名に栄転したのである（実収は70万石を超えていた）。細川家は家臣を大事にし、大盤振る舞いをし、人件費がかなりな比率を占めることとなり財政圧迫の原因となる。地方支配機構は加藤時代の郷組制に代わり、手永制がとられた。手永は郡と村の中間に置かれた地方区画（行政区分）である。宝暦期には54手永（後に52手永）があった。各手永には1人の惣庄屋を置いた。寛永14年（1637年）には天草・島原の乱が起こり参戦している。二代目の光尚（みつなお）の時には宇土の分家を作った。そして、三代目の綱利（つなとし）の時に、次第に放漫経営が行われる。細川家の財政難は彼に始まるとさえ言われるほどである。この頃、忠臣蔵事件が起こり、赤穂浪士（大石内蔵助ら17人）を預かった。これには出費もかさんだが、何より大きな支出の原因は文教政策である。例えば、相撲の神様吉田司家（つかさけ）を召し抱えたり、今も残る水前寺公園、つまり成趣園（じょうじゅえん）を造園したり、本の出版をしたりした。

四代目の宣紀（のぶのり）の時には相当な赤字になっていた。江戸の借金だけでも37万両を超えていたと言われる。「これは米に換算して45万石、江戸藩邸の借金が54万石の年貢の約2年分にも膨らんでいたのだ」²⁾。彼は赤字起債（藩札）の発行を行う。つまりは借金である。商人たちは藩札を正貨に交換しようとしても交換してくれず、ついに商人たちは江戸町奉行に訴えた。宣紀は幕府老中に泣きついている。困った藩は藩士の給与切り下げを断行した。

そして、藩主は五代目の宗孝（むねたか）に代わった。彼は危機克服のためにと、醸金した商人や農民を武士にとりたてようとした。また、赤字起債も発行する。しかし、それ以上に出費もかさんだのである。例えば、父の残した兄弟たちの世話である。父には6人の妻妾がいて21人の子供が生まれ、多くは早死にしたものの男3人と女7人が成長した。女の子を嫁がせるためには多額の費用がかかったし、男の子も養子に出すにも持参金が必要であった（婚礼費用）。54万石という格式のためである。

また、生活費も相当なものであった。更には、お手伝い普請が命じられた。利根川の改修工事である。そして、凶作も続いていた。何と彼の治世の14年間のうちの12年間は凶作で、餓死者は6000人を超えたのである。そんな時に、藩主宗孝は江戸城内で人違いで惨殺されてしまう。

この後、六代目の藩主になったのが重賢（しげかた）である。当時の武士たちは仕事への意欲を失っていた。原因は知行（ちこう）の借り上げがはなはだしく、内職に精を出さなければならなかったのである。農民たちは逃散（ちょうさん）する者が多かった（人口減少）。これでは財政破綻も当然である。重賢も部屋住み時代に質屋に通ったほどであった。以上のように財政はピンチとなっていた。特に述べなかったが、参勤交代の費用と江戸藩邸の維持は大きな負担となっていたのである。参勤交代も54万石の格式のために大きな支出を必要とした。こうして毎年7～8万の赤字を計上し続けていたのである。「大名家の財政難は軒並だ。その中でも、肥後熊本の細川家と出羽米沢の上杉家が群を抜いていた。借金王の両横綱とっていい」³⁾。

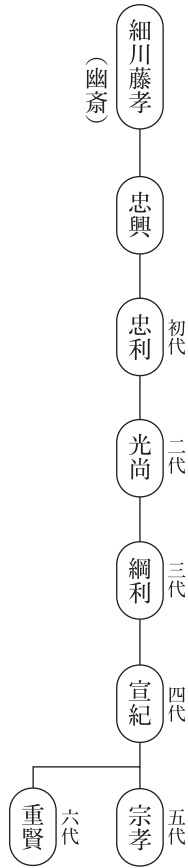
以上、背景としてまず幕府について見た。元禄文化により、生活の奢侈化が進行し、幕府のみではなく諸藩でも改革が必要となっていたのである。享楽的風潮は吉宗の後も続いて行く。綱紀は緩み、政治は乱れる。賄賂は横行する。改革は急務であった。そして、熊本藩。ここで赤字になった原因を整理してみる。

- * 家臣への大盤振る舞い（人件費の負担）
- * 藩主の放漫政策（造園、相撲の吉田家を召し抱えるなど）
- * 凶作（自然災害）や江戸での火災
- * 婚礼費用（冠婚葬祭費）
- * お手伝い普請
- * 農民の逃散による生産力停滞（未進）や一揆
- * 参勤交代の費用
- * 江戸藩邸の維持費用
- * 将軍家の代替わりに伴う費用

こうして、重賢による改革がなされて行くこととなる。

尚、熊本藩主の系図は図表1のようである⁴⁾。

図表1 細川家系図(略図)



(注)

- 1) 木村礎・藤野保・村上直編集、『藩史大事典 第七卷 九州編』、雄山閣発行、平成5年、277~301頁や童門冬二、『江戸の財政改革』、小学館、2002年。
- 2) 『江戸の財政再建 20人の知恵』、扶桑社、1998年、121頁。
- 3) 童門冬二、『熊本藩財政改革の名君 細川重賢』、学陽書房、2002年、15頁。
- 4) 童門冬二、『「中興の祖」の研究 組織をよみがえらせるリーダーの条件』、PHP研究所、2006年、96頁。

第二節 細川重賢

熊本藩の改革の中心人物である細川重賢について見てみたい。

細川氏はもともと足利氏の支族で、室町時代には権勢を誇ったが、次第に衰退して行く。その後、藤孝(幽斎)が再興し、織田信長に仕えるようになり、その子の忠興が丹後宮津城に入り、12万石を与えられた。関ヶ原の戦いで東軍の徳川方につき、戦後の論功行賞で徳川家康から豊前小倉で35万9

千石を与えられた。そして、寛永9年(1632年)に加藤忠広が改易されると、その後に入り、肥後54万石の大名になった。ここから熊本細川が誕生した。ここ熊本は九州の諸大名の要(かなめ)の位置にあり、細川は外様大名でありながらも、それだけ幕府から信任が厚かったのである。薩摩藩の島津氏に対する抑えの意味もあった。

既に見たように綱利の頃になると財政は窮乏化して行く。彼が贅沢三昧をしたからである。隠居するまでの63年間も藩主の座にあり、この間に江戸風文化が熊本にもたらされた。綱利の後は養子の宣紀が藩主となる。そして、宣紀の後は宗孝が継いだ。この宗孝は国許にあって父の訃報に接して急ぎ出立しようとするも、旅費さえもなかったほどに、財政は破綻に近い状態であった。この宗孝は江戸城内で延享4年(1747年)の諸大名総登城の日に、寄合衆の板倉修理(しゅり)に他人と間違えられて背後から斬りつけられて不慮の死を遂げた。殿中での変死はお家断絶のものであり、絶体絶命のピンチに立つが、大御所として実権を握っていた徳川吉宗の配慮で、窮地を脱した。その後を継いだのが重賢である。彼は享保5年(1720年)に宣紀の13番目の子として江戸に生まれた。何事もなければ、彼は一生部屋住みで終わっていたはずであった。彼は長い冷や飯生活を続けており、藩の財政は厳しく、苦しい生活を余儀なくされていた。例えば、部屋の修理もままならず、衣服さえも十分に与えられなかったほどであり、羽織を質草に本を買ったとも言われている。正に艱難辛苦を重ねたのである。その彼が兄宗孝の突然の死によって藩主になった。何より幸いなのは兄には後継ぎがまだいなかったことである。この兄の養子となり、家督を継承し、時の將軍家重の一字を貰って「重賢」と称した。彼が28歳の時のことである。亡くなった兄はまだ30歳であった。重賢は捨て扶持(ぶち)の部屋住みの身から一躍54万石の大大名になったのである。もし兄が健在であれば、彼は「死ぬまで飼い殺し」のような状態で、ろくな結婚もできず、家臣たちからも蔑(さげすま)まれて一生を終わっていたと思われる。

さて、藩主になった彼は率先して儉約を励行した。儉約には慣れていたのである。そして、延享5年(1748年)に彼は新藩主として初めて肥後に入国する。家老たちは前例に倣って玄関脇で出迎えた

が、彼はやり直させている。このことにより、従来
の前例には従わないことを示したのであり、また藩
主の権力を示そうとしたようである。

そして、彼は自分を補佐する異例の人材登用をし
た。江戸の藩邸で小納戸役（こなんどやく）を務め
ていた身分の低い堀平太左衛門勝名（ほりへいたざ
えもんかつな）を多くの反対意見のある中で思い
切って大奉行に抜擢したのである（36歳）。小納戸
というのは、藩邸で必要な調度品の購入や建物や
庭、或いは畳、諸調度品などに損傷が生じた時の修
理、すなわち営繕の仕事を扱う仕事である。大奉行
は家老や中老の下の地位だが、各奉行を統括して行
政の実権を掌握する立場であった。そして、堀家は
肥後土着の者ではなく、もともとは越前の浪人であ
った。つまりは中途入社のようなものであった。
更に、堀平太左衛門はクセの多い人物で、また上層
部からは嫌われ無役であったのである。変わり者と
されていた。そして、この改革は藩主重賢と堀の二
人三脚で進められたのである。堀平太左衛門はまた
改革のために異端者とされていた人達を積極的に人
材登用して行った。改革のためのチームを形成した
のである。こうして改革が進められて行く。

この重賢は宝暦の改革を主導して成し遂げ、「中
興の英主」と呼ばれている。彼は博物学にも興味を
持ち、藩主としての激務のかたわら、好きな動物や
植物の研究にいそしんだ。例えば、昆虫の飼育観察
記録や植物の押し葉標本は日本最初のものでされて
いる。正に「博物大名」のさきがけであった¹⁾。こ
の重賢は天明5年（1785年）に死去する。藩主就
任から39年目であり、66歳であった。それから8
年後に堀平太左衛門も死去している。

ところで、重賢のパワー獲得戦略について見てみ
たい。改革のためにはパワーが必要なのである。

a. 支持—パワーのためには支持取り付けが必要で
ある。

* 藩士の支持取り付け—彼は常に情報共有の努力
をしている。家臣を集め、全体で討議し、下級
武士たちにも意見を求めたのである。そして、
彼は危機を強調した。危機感の醸成である。

* 商人たちの支持取り付け—当時、借金をしても
返済能力のない細川家の信用はゼロで、蔵元
（大坂などに置かれた年貢米や特産品の販売担
当者）の鴻池も見放していたが、重賢は堀を鴻

池と対立していた新興勢力の加島屋作兵衛に遣
わし、改革への協力を求めた。

b. 資源—このためにはその地位につくことであ
る。重賢は藩主の地位につき、また堀平太左衛門
をも大奉行に抜擢した。改革のための権限を与え
たのである。また、入国した時に、巧みに慣例を
破る形で権力集中をはかっている。

c. 情報—藩の実態を知るために改革チームのメン
バーを通して積極的に情報集めをしている。藩の
内外からの情報を収集したのである。また、直接
藩主に意見具申する道も開いた。下からの不平や
不満を滞りなく上層部に伝わるようにした。つま
りは、ボトムアップの回路設定である。人脈・情
報網を整備し、積極的に活用した。

次に、資質について見ることにする。次の資質を
持っていた²⁾。

a. 努力

それは儉約に見られる。かつては藩主の住む花
畑（はなばた）館には金銀彫刻がほどこされ、そ
れなりの優美さと威厳が保たれていたが、重賢は
それらをことごとく破棄し、実用のみでよいと言
い切った。例えば、壁は渋引の紙を用いて張り、
畳の縁（へり）も渋布を用い、欄間（らんま）に
は篠竹（しのだけ）を間遠（まどお）に打たせる
のみであった。質素儉約に触れるだけではなく、
自ら率先垂範してその徹底ぶりを示した。ここ
にはまた諦めない精神もある。

b. 信念

改革への信念である。改革に抵抗する守旧派に
対して、断固として突っばねている。例えば、改
革のための人事に対しての抵抗があった時に、こ
れを実現させた。ここにはあくまでやり抜く信念
がある。言い出したら聞かない頑固さもあった。

c. 行動力

改革のために大奉行という職を設置し、これに
身分の低い堀平太左衛門を大抜擢して改革を進め
たことに見られる。

以上、熊本藩の改革の中心的人物（イノベー
ター）である細川重賢について見て来た。彼がイノ
ベーターになりえたのは、まず部屋住み生活の苦勞
が大きいように思われる。ここからハングリー精神
が生まれ、また努力や信念という資質が身についた

と思われる。重賢は又行動力もあった。改革に必要な質素儉約も自ら率先垂範できたのである。また、突然予期しないで藩主になったことも大きい。このことから思いきった改革に取り組めたのである。彼の抜擢した堀平太左衛門も中途入社のようなものであり、しかも異端的人材であり、改革には正に相応しい人物であった。このような改革コンビによって改革が進められて行った。

そして、改革のためのパワー獲得としては支持、資源、情報について見て来た。このようなパワーを持っていたことが改革を成功に導いたのである。

(注)

- 1) 科学朝日編、『殿様生物学の系譜』、朝日新聞社、1991年、7～18頁。
- 2) 加来耕三、『名君の条件 熊本藩六代藩主細川重賢の藩政改革』、グラフ社、平成20年や童門冬二、『名君肥後の銀台 細川重賢』、前掲書参照。

第三節 文化変革

熊本藩は藩士も農民も意欲を無くし、無気力で、士気が低下していた。例えば、下級武士の場合、半知借り上げのために収入が減り、生活が厳しくなり、内職に精を出さなければならなくなっていた。更に、そういう状況にありながらも、藩政に対する改革意見を述べても取り上げられなかった。それだけではなく、耳の痛いことを言われると、すぐに人事の報復がなされた。このために、下級武士たちは何を言っても無駄だという空気がみなぎり、仕事の意欲を失った。毎日、ただ城に行き、何もせずに城から下がっている有り様であった。また、上層部への悪口や今置かれている境遇への愚痴をこぼしていた。そして、農民たちは年貢の負担に耐え兼ね、挑散（他領に逃げ出す）するために人口は減少していたのである。正に沈滞した文化であった。

このような文化変革のために細川重賢は次のような手段を採った。

1) 理念の形成

重賢が固めた改革案の目標・理念は「人心気風の刷新、藩財政の改善、福祉（病人・老人・子供などを大切にす）事業の展開」¹⁾であった。これは一言で言うと、「全ての民のために」というものである。言わば、仁政である。

2) 管理・組織

これにも次のものがある。

a. 能力主義による人材登用

これまでは身分や家柄重視の人事がなされていたが、重賢はそれを無視した。身分が低くても能力ある者を抜擢する人事を行った。例えば、堀平太左衛門である。堀は江戸の藩邸で小納戸（こなんど）役を務めていた。しかも、かぶき者とされていた。このかぶきは「傾（かぶ）く」からきたものであり、「かたよった異様な風俗（服装や髪形）、そして、それにとまなう行動も奇抜であった。なにより勇気を重んじ、人に頼られれば一命を捨てることも惜しまない」²⁾。いわば奇人である。相当強引で、言い出したら聞かないし、他人の反対があっても思い通りに仕事を進めるような人物であった。正に非常の時の非常の才であった。だから、重賢は抜擢したのである。

b. 給与制度の改定

これまでは長年借り上げと称して、給与の全額支給が打ち切られていたのであるが、重賢は下級武士から給与の全額支給とした。これは意外な効果をもたらした。これまでは貰う分が少なければそれを飲み屋で使ってしまったのに、全額支給になると下級武士たちは酒を飲むことをやめ、いそいそと家に戻るようになった。又、これまでは食禄（しょくろく）の制といい、家禄保証がその根幹であったが、これを変えた。能力主義の導入である。

c. コミュニケーションの改善

これまでは上下のコミュニケーションがうまくいかなかった。その大きな原因は人事にあった。恣意的人事を行うために、末端の者は意見を述べることもできなかつた。そこで、重賢は末端の者も自分の考えを必ず藩主である自分の手元に出すように言った。上の者が妨げる場合には封書にして提出するように言った。これは上下のコミュニケーションのパイプの改善であった。

d. 組織の改正

これは次のようである³⁾。

* 新しく大奉行を置き、改革の全ての権限を与える。大奉行の下に数人の奉行を置き、大奉行の指揮監督を受けさせる。

* 郡奉行は廃止する。新しく「郡代」を置く。郡

代も大奉行の指揮監督に入る。

- * 老中は当分の間、閑職とし、折りに触れて思うことを意見具申する。代わって「中老」を置く。中老は大奉行の兼務とする。
- * 城内の藩主の居間近くに「機密の間」を設ける。これは大奉行が策を練る場とし、策に必要な情報収集、或いは討論、政策の決定などの下準備を行う場所とする。一般の者の入室は許されない。

3) 英雄の活用

重賢は忠臣の者や功あった者は表彰した。天災の時に、自らの資材を投げ出して人命を救った者には褒美を与えた。「国中農工商売の輩。淳朴（じゅんぼく）の風俗を失はず、産業精勤の者あらば、町奉行郡奉行共より書出させ、夫々賞美すべき事⁴⁾という触れも出している。「領内から孝子、忠臣、勤業の者を見つけ出し、賞するという、重賢の地道な実践は、在位 38 年の間に約 600 人の表彰者をみるに及んだ⁵⁾。

以上、文化変革について見た。従来の文化は沈滞した文化であったが、この文化変革のためになしたのが、新しい理念の形成であり、管理・組織の改変であり、そして英雄の活用などであった。これらにより熊本藩の文化はやる気のある活気ある文化へと変わった。

(注)

- 1) 童門冬二、『中興の祖』の研究組織をよみがえらせるリーダーの条件』、前掲書、115 頁。
- 2) 加来耕三、『名君の条件 熊本藩六代藩主細川重賢の藩政改革』、前掲書、250 頁。
- 3) 童門冬二、『名君肥後の銀台 細川重賢』、前掲書、326 頁。
- 4) 加来耕三、『名君の条件 熊本藩六代藩主細川重賢の藩政改革』、前掲書、244 頁。
- 5) 同上書、358 頁。

第四節 藩政改革

細川重賢のなした改革は次のようなものであった。

1. 儉約

この頃の武士は元禄文化の贅沢に慣れ、身のまわりのものに金をかける傾向が強かった。そこで、彼

は儉約を率先垂範する。例えば、食事については、「朝食は茶漬飯、香の物、焼味噌、梅干として汁を用いず、昼食は一汁一菜、夕食は吸物、軽い肴一種と酒、夜食は香の物、焼味噌とされた。狩りの際の弁当も香の物、焼味噌で肴や煮しめ類は一切用いないという徹底ぶりであった。その他の日常生活でも質素実用一点張りで通している¹⁾。自身が部屋住みの厳しい生活を経験しただけに質素儉約を率先したのである。堀も贅沢を徹底的に禁止した。「こうして 5 カ年間の格別の儉約は断行され、年間 6 万石の減少（げんしょう）。5 年で都合、30 万石程度の儉約が実現した²⁾。

2. 行政改革

諸制度を改革し、城の組織を改め、新しく大奉行を置き、改革の権限を与えたのであり、大奉行の下には 6 人の奉行を置き、大奉行の指揮下に入れた（6 奉行体制成立）。6 奉行は 12 分職（選挙方、郡方、勘定方、寺社方、普請作事掃除方、町方、城内方、船方、客屋方、屋敷方、刑法方、類族方）を監督した。統廃合して従来の藩庁の規模は大幅に縮小されたのである。大奉行には堀平太左衛門を抜擢した。これまでの郡奉行は廃止して、新しく郡代を置いた。奉行から支配役に降格した役職には、銀・小間物・諸道具・賄物（まかないもの）・飼料・荒仕子（あらしこ）などがあった。老中は当分の間は閑職として、折りに触れて意見具申するようになった。代わって「中老」を置いた。中老は大奉行の兼務とした。城内の藩主の近くに「機密の間」という司令部（改革推進本部）を設置し、大奉行が策を練ったり情報収集する場とし、老中でさえも入れないようにした。官僚機構を導入し、権限を下部（現場）に委譲した。重要でないものは、必ずしも上に上げる必要はなくなった。また、監察役も置いた。これらは主に官職の統廃合であり、組織改革である。つまりは、藩政改革のためのシフトである。また、下部の者が藩主に直接意見具申するシステムを設けた。コミュニケーションという管理システム改善である。

3. 教育（文教政策）

人材育成のために学校（藩校）を建設した。これは熊本城内の二の丸の広場に作られ「時習館（じしゅうかん）」と命名された。この名前は論語の「学んで時に之を習う、またよろこばしからずや」

をそのまま学校の名にしたのである。初代校長には儒者秋山玉山（ぎょくざん）が任命された。彼は生まれは豊後の鶴崎で、叔父の医師・秋山儒菴（じゅあん）の養子になり、最初は医学を修め、後に儒学に転じ、儒学の総本山・林家の門に入り、天下の林家の代講をつとめたこともあるほどの人物であった。当時藩は財政難であったが、教育は聖域としたのである。そして、この時習館で学ぶ者は、士分以上の者は身分を問わず、軽輩、陪臣、農商の子供でも、優秀な人物は家老の承認があれば入れるようになっていた。また、給費生制度を設けて貧窮家庭の子供でも入れるようにしていたのである。

更に、漢方薬の国内生産のために「蕃滋園（ばんじえん）」という薬草園をつくった。実は既に述べたように重賢は本草学（植物学）に明るかったので、江戸への参勤交代の時に沿道の山や野原に家臣を入れて薬草を収集し、これを植えて藩民のための薬を作らせたのである。こうしてこれは「お薬園」と呼ばれ、明治4年まで存在し、後には第五高等学校（今の熊本大学）が設立される時に植物園として寄贈された。そして、医師の養成のために重賢によって設立されたのが再春館である。

4. 人材登用

重賢は改革のために異端的人材を次々に登用した。その筆頭が堀であり、そして堀の登用した人材は総じて藩庁の評価の低い鼻つまみの藩士が多かった。若手の実力ある者たちを積極的に登用したのである。正に破天荒人事であった。例えば、片岡朱陵（しゅりょう）、小崎正吾、鳥井銀平、中西格助らである。

5. 地場産業振興（殖産興業）

重賢は検地を行ったが、米に頼っているのは財政改革は無理なことがわかっていた。そこで、積極的に産業振興を図った。藩の財政逼迫の原因は産業不振にあると見たのである。ものを作り出す段階から、それを集荷し、販売するまでの流れを根本的に変えようとしたのである。堀は櫛（はぜ）・ろう・楮（こうぞ）・蚕糸の売買を藩の統制下に置いた。つまりは、専売制である。櫛の実を強制的に買い上げ、藩の工場でろうを製造し、大阪で売りさばいた。楮からは和紙を生産し、加島屋を通じて売りさばいた。養蚕は生糸生産のために必要であり、推進した。これらは藩の持っている資源の活用とも見れ

る。

6. 法制改革

当時の藩は農民たちの逃散によって人口は激減し、農業生産に支障を来たしていた。この原因は年貢の重さもあったが、更に大きな原因はお仕置き（刑罰）であった。藩のお仕置きは死刑と追放だったのである。追放された者は、生活に困って罪を重ねるケースも相次いだ。そこで、この二つの刑の間にもう一つの刑をおいたのであり、追放刑を減じ、新しくムチ打ち刑と徒刑（懲役）を設けた。そして、このムチ打ち刑は人体で耐えられる程度の杖（じょう）刑とした。徒刑は生産現場に赴かせ、仕事をさせた。これは藩がその労働力を活用できるというメリットもあった。支払われる賃金の半分は、城で預かり本人が刑期満了の際の更正資金として渡した。そして、刑法方という職務を設置し、一般の政務からは独立させた。また、農民に対する刑として一般に広く行われていた水牢も廃止した。このような重賢の法制改革は「日本法制史上特記すべき改革」³⁾とさえ言われているのである。

以上、重賢の実施した改革の内容について見て来た。儉約から始まり、行政改革では藩政改革を行うための組織改革がなされる。藩政改革という戦略に合致した組織形態が採用された。そして、教育改革として藩校の時習館が設立され、また医学校である再春館が設立される。そして、思い切った人材登用がなされる。改革のための若手人材の登用であり、能力主義の導入とも見れる。次に、殖産興業としては地場産業育成がなされ、これは地場にある資源の有効活用であった。生産から販売に至るプロセスの見直しをしたのである。そして、法制改革については極めて斬新な改革をしている。今の法制の原型をなすほどのものである。

このような重賢の改革については、幕府も称賛し、松平定信の寛政の改革にも影響を与えたとされている⁴⁾。それを手本にしている。この改革は重賢の後の藩主三代まで受け継がれ継承されて行った。つまりは、宝暦の改革である。

（注）

- 1) 井門寛、『江戸の財政再建』、中央公論社、2000年、71頁。

- 2) 加来耕三、『非常の才 細川重賢藩政改革の知略』、前掲書、311頁。
- 3) 童門冬二、『熊本藩財政改革の名君 細川重賢』、前掲書、408頁。
- 4) 同上書、412～416頁。

第五節 抵抗克服策

改革には抵抗が伴うのであり、熊本藩の場合、特に藩の上層部である守旧派の抵抗が強かった。彼らは従来の伝統を守ることに価値を置いていた。組織改革をして堀を大奉行に抜擢した時には、特に守旧派の人々は反対して抵抗した。目付の松野七蔵は三度にわたって堀の欠点を指摘して堀の大奉行就任に反対した。この時に、重賢は欠点よりも長所を挙げて松野の意見を退けている¹⁾。中級藩士の堀が家老に就任したことから、世襲家老たち（重役）の反発も大きかった。

さて、重賢が抵抗克服策としてどのような方策を採用したかについて見ることにする。

(1) 参加・教育方策

これはマイルドな方策である。これには例えば、次のような事例が見られる。堀は大奉行に抜擢されるや、直ちに大阪に行き御用商人たちと交渉するが話し合いは難航した。借金をしても返済能力がなかったからで、蔵元の鴻池からは見放されていたのである。それくらいのことであればへこたれない堀は今度は鴻池とは対立する立場の新興商人である加島屋に改革への協力を求めた。加島屋は堀の人柄を見込み、蔵元になったのである。つまりは、藩政改革に新興商人を参加させたのである。

また、初めて熊本城に入った重賢は武士全員を城の大広間に集め、有名な「五か条の訓諭」を読み上げた。その第一条ではこう言う。藩内では不正が横行しており、それを訴え出る者がいない。明らかに皆尻込みをしているのである。その原因は上の者からの報復を恐れていることにあると思われる。しかし、そんなことでは今後の藩政はうまく行かない。これからは身分の上下にかかわらず、志ある者は自分の意見を封書にして出してほしい。国政は身分の上下を問わずに心を合わせて行うべきものである。上役に読まれるとその意見書が握り潰されてしまうと思う者は、封をして直接自分のもとに出すようにと。ここにはあの8代將軍徳川吉宗の目安箱の影響

が見られる。兎に角、これは下級武士たちの藩政への参加を促す試みであった。「重賢は本気で封書システムを実行した。8代將軍徳川吉宗が設けた目安箱に投げ込まれた意見の中で建設的なものは、実際どんどん実行していたからである」²⁾。

(2) 強制方策

これはハードな方策である。強権発動である。

例えば、新藩主として初めて熊本に入った時に、家老たちは前例に倣って玄閑閣で立ったままで出迎えたが、彼はこれは主君奉迎の礼にあらずとして膝を土について頭を下げさせるようにやり直させている。藩主の専制権力を誇示したのである。

更に、大胆な組織改革を断行した時に、大きな抵抗があった。組織改革の場合、ポストを失う人もいて抵抗が必ず伴うのである。しかも、組織の中心の大奉行に堀を任命すると聞いた守旧派の重役たちは激しく抵抗した。しかし、重賢は強権発動によって組織改革を断行したのである。重賢は堀の欠点を挙げるよりもむしろ長所を指摘、藩主の強権発動によって任命している。反対があっても屈しない、へこたれない、頑固であるということはイノベーターとして重要な資質なのである。ここには改革への強い信念も見られる。

以上、抵抗克服策について見た。重賢の場合、マイルドな参加方策や強制方策を巧みに用いて改革への抵抗を克服していると言える。

(注)

- 1) 『江戸の財政再建 20人の知恵』、前掲書、125頁。
- 2) 童門冬二、『戦国武将に学ぶ生活術』、産能大学出版社、2001年、77頁。

第六節 改革の成功要因

重賢の改革は成功した。「熊本藩細川家の藩政改革は、着実にその成果をあげようになった。去る安永元年（1772）2月29日、江戸は目黒の行人坂（ぎょうにんざか）下・大円寺より出た失火は、西風にあおられ大火と化し、白金（しろがね）・麻布・赤羽根方面を焼き、西久保・霞ヶ関・桜田門外へと広がって、江戸の大半を焼きつくした。龍口にあった熊本藩邸も類焼をまぬがれなかったが、この時、藩では焼け出された江戸詰藩士に、見舞いと立

てかえとの名目で、6百63両余を支出している。藩邸再建には6万5千9百28両余を、江戸と大坂から集め得た。金欠の代名詞のように、江戸っ子から侮蔑された細川家は、いまや完全に立ち直りをみせていたといえる¹⁾。また、「ともあれ、熊本藩の財政は収支35万石の線で一応の均衡を保つこととなった。因に、宗孝の代には貢租34~5万石、支出42~3万石で、赤字が7~8万石という状態であった。「宝暦の改革」が成功と評される所以である²⁾。かくして、松平定信も熊本藩の改革を参考にして寛政の改革をなしたと言われている³⁾。

では、このような重賢の改革の成功要因は何かについて見ることにする。

- a. イノベーターとしての重賢の存在である。彼は長い部屋住みの苦勞をするが、それが役立つことになった。また、棚ぼた式での藩主就任は思い切った改革へと向かわせることにもなったように思われる。更に、彼の反対に屈しないこと、へこたれないことはイノベーターの資質としてふさわしいのである。また、重賢は支持・資源・情報の点でのパワー獲得に成功していたのである。更には外部から入ったことも思い切った改革につながった。というのは、過去のしがらみにとらわれないからである。
- b. 補佐役としての堀平太左衛門の存在である。堀は異端的人材であり、歩く姿がカニの横ばいに似ているところからガネマサどんとあだ名されていた。彼も重賢に似た資質を持っていたのである。そして、この堀を改革の実質的責任者に任命した。
- c. 改革チームの存在である。堀は異風者（いひゅうもん）、つまり変わり者・厄介者・奇人の人々を選んで改革チームを結成した。このチームが改革を推進した。チームの存在は改革の情熱を維持する役割を果たすのである。そして、チームの人材を適材適所で用いたのである。
- d. 徳川吉宗の改革モデルが存在したことである。重賢の封書システムは吉宗の目安箱をヒントにしている。先行モデルの成功や失敗は大いに参考になる。
- e. 巧みな抵抗克服策を採用したことである。重賢はマイルドな参加方策やハードな強制を巧みに活用して改革を推進した。
- f. ビジョンや理念の存在である。改革の目標を「すべて民のため」としたのである。民のための改革というビジョンや理念があった。
- g. 長期計画の存在である。堀は新興商人からの支援を得る時に長期計画を説明した。例えば次のようである。借金の返済の努力をするが年次計画を立てて進めること、経費の切り詰め、藩の組織の簡略化、帰農する武士には土地を貸し与えること、藩内の産業の新興、櫛方（はぜかた）役所の新設、人材育成のための「時習館」という学校の創設などである。
- h. 思い切った人材登用をしたことである。堀を大奉行に抜擢して改革を任せた。また、給与制度も変更した。
- i. 組織改革をし、権限を大幅に委譲したことである。これによって迅速な対応が可能になった。また、思い切った組織改革は危機意識を植え付け、改革への抵抗をやわらげる効果もあったと思われる。
- j. 必ずしも急進的ではなくゆるやかな改革を志向したことである。焦らずに時間を掛けて一步一步着実に進めた。「短兵急な改革は、その反動もまた大きい⁴⁾」のである。

(注)

- 1) 加来耕三、『非常の才 細川重賢藩政改革の知略』、前掲書、340~341頁。
- 2) 井門寛、前掲書、78頁。
- 3) 童門冬二、『熊本藩財政改革の名君 細川重賢』、前掲書、412~414頁。
- 4) 加来耕三、『名君の条件 熊本藩六代藩主細川重賢の藩政改革』、前掲書、328頁。

おわりに

熊本藩の藩政改革について述べて来た。第一節では、背景について見た。幕府については、元禄文化の影響で生活の奢侈化、財政の窮乏が進み、改革が必要とされ、こうして徳川吉宗の享保の改革がなされる。ある程度の成果をあげるが、次第に綱紀は緩み、田沼意次の重商主義的政策が行われて行く。このような背景の下、各藩でも改革の必要さが認識されて来たのである。そして、熊本藩においては藩主細川綱利の時に放漫経営が行われ、次第に財政が窮

乏して行く。毎年7～8万の赤字を計上し続け、熊本の細川家と米沢の上杉家は借金王の両横綱とさえ言われるようになった。重賢が藩主になったのは丁度そのような時であった。

第二節では、改革の中心人物である細川重賢について見た。彼は長年の部屋住みで冷や飯生活を続けていたが、兄の突然の死去によって藩主になる。このような苦労はやがて改革に役立つことになった。彼はまたイノベーターに必要な資質である努力、信念、行動力という資質を身につけていたのである。彼の支持、資源、情報についてのパワー獲得戦略について見た。また、重賢の補佐役となって改革に邁進した堀平太左衛門についても述べた。このような重賢・堀コンビによって改革が行われたのである。この二人の周辺に改革のチームが形成され、改革が進められた。

第三節では、文化変革について見た。それまでの文化は意欲がなく沈滞した文化であった。この変革のために重賢が採った手段は理念の形成、管理・組織（能力主義、給与制度の改定、コミュニケーションの改善、組織の改正）、英雄の活用などであった。

第四節では、藩政改革の内容について述べた。主なものは儉約、行政改革、文教政策、人材登用、地場産業の新興、法制改革などである。この中には極めて注目すべき政策が見られるのである。

第五節では、改革に伴う抵抗克服策について見た。マイルドな参加方策とハードな強制方策である。重賢はこれらを巧みに用いて改革を推進している。

第六節では、改革の成功要因をいくつか挙げた。ところで、米沢藩の上杉鷹山の改革と熊本藩の細川重賢の改革の関連について少し述べてみたい。上杉鷹山の改革はよく知られているが、実は熊本藩の細川重賢の改革がモデルになったと思われる。その理由は次のようである。熊本藩に時習館が建設されたことは既に述べたが、この初代校長（学長）になったのが儒者の秋山玉山であった。重賢の宝暦の改革を補佐した人物である。そして、この秋山の親友が尾張の細井平州であり、彼は実学者であり塾を開いて教育をしていた。そして、この細井平州を尊敬して自分の藩に招いて親しく教えを受けたのが上杉鷹山であったのであり、鷹山は平州を通して熊本藩の改革について聞いていたのである。熊本で時習館が

設立されたことを知り、鷹山は米沢藩にもということとで興讓館を設立した¹⁾。

(注)

- 1) 童門冬二、『上杉鷹山と細井平州』、PHP 研究所、2000 年。

細川重賢の関係年表

- 1632年（寛永9年）加藤忠広が改易され細川氏が肥後54万石の藩主となる。
- 1716年（享保元年）掘平太左衛門勝名（ほりへいたざえもんかつな）生まれる。
- 1720年（享保5年）細川重賢江戸の藩邸に生まれる。
- 1733年（享保18年）藩内だけに通用する「銀札」が発行される。25年間続く。掘平太左衛門は父の隠居に伴い、跡を継ぐ。
- 1736年（元文元年）騒動が勃発する。打ち壊しが起こる。
- 1746年（延享3年）三度、準備銀のない銀札を発行する。郡政改革始まる。
- 1745年（延享2年）兄・宗孝の仮養子になる。9代将軍家重の一字をもらい、「重賢」と名乗る。
- 1757年（延享4年）兄宗孝が人違いで殺される。重賢が藩主になる。
- 1748年（寛延元年）新藩主になり熊本に新入部する（29歳）。5カ条からなる「申聞置条々（もうしきかせおきじょうじょう）」（訓諭書）を草し、改革の決意を示す。
- 1750年（寛延3年）重賢江戸藩邸で婚儀を挙げる。
- 1752年（宝暦2年）掘平太左衛門を「大奉行」に抜擢する。宝暦の改革始まる。
- 1754年（宝暦4年）時習館が設立される（初代校長は秋山玉山）。再春館という医師養成機関も設立される。
- 1755年（宝暦5年）大奉行・掘平太左衛門の新体制が藩財政の再建を目標に動き出す。大水害が熊本藩に大きな被害を与える。球磨川が決壊する。
- 1756年（宝暦6年）重賢食禄の制を改める旨を宣言する。また、知行世減（ちぎょうせげん）の法が制定、発布される。
- 1768年（明和5年）5カ年間格別の儉約令が発布される。
- 1769年（明和6年）重賢は「左近衛権少将（さこのえのごんのしょうしょう）」を拝任する。50歳。
- 1785年（天明5年）重賢死去する。藩主就任から39年目で、享年66歳。「肥後の鳳凰（ほうおう）」と呼ばれる。
- 1793年（寛政5年）掘平太左衛門死去する。重賢よりも8年長生きした。