

米沢藩における上杉鷹山の藩政改革

——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 米沢藩

2. 上杉鷹山

3. 文化変革

4. 藩政改革

5. 抵抗克服策

6. 改革の成功要因

おわりに

上杉鷹山と藩政改革の年表

はじめに

かつてジョン・F・ケネディがアメリカ大統領であった頃、日本人記者団と歓談中、ある記者がこう質問した。「大統領は大の親日家として知られていますが、日本の現在の政治家以外に尊敬している人はいますか？」と。質問した記者は、恐らくよく知られている財界人か文化人の名前をあげるだろうと思っていたのに、ケネディは「ヨーザン・ウエスギです」と答えたのである。そこにいた記者たちは「ヨーザン・ウエスギって誰だい？」と目を白黒させたそうである¹⁾。ケネディがどうして上杉鷹山(うえずぎようざん)を知るようになったのかはわからないのであるが、実は、明治27年に内村鑑三の著書『代表的日本人』という英文の本に上杉鷹山のことが紹介されているので、これによった可能性が高いとされる。アメリカの大統領ケネディにも知られていたのが上杉鷹山なのである。

そして、鷹山は既にこの時代に後で紹介する「伝国の辞」の中で極めて民主的考えを打ち出していたことでも、注目に値している。「幕藩体制封建時代で、専制的階層的で、土農工商の階級が厳然とし、因襲的で先例が重んじられた時代に、このような民

主主義の宣言をされた事は実に驚異すべき事であった。アメリカの独立宣言(1776)より遅れること9年、フランスの人権宣言(1789)に先立つこと4年である」²⁾。

そして、上杉鷹山は江戸時代の米沢藩の藩主として、窮乏にあえぎ事実上倒産していた藩の政治経済を改革再建し、奇跡的繁栄をもたらした名君でもある。筆者は長州藩の藩政改革を研究する過程で、当時の藩の改革に興味を持つようになった。その視点は改革である。勿論、藩は営利組織ではなく、非営利組織である。しかし、組織論の研究は非営利組織を対象にしてもなされるべきであると思うのである。そんな、非営利組織が次第に増加しつつあることもその理由である。筆者はその一つとして革新の視点から江戸時代の藩の改革をここ数年研究している。そして、それは今の地方自治体や企業の改革にも示唆を与えると思うのである。そういうわけで、本稿では米沢藩の改革に焦点をあて、その背景を最初に見、次に改革の中心となってイノベーターとしての働きをした上杉鷹山について見、そして文化変革、その後に具体的な改革の内容、そしてそれに伴う抵抗克服策、最後に改革の成功要因を見てみたい。ここでのアプローチは組織論からのものである。この点は強調しておきたい。江戸時代の藩の研究を組織論、或いはもっと広く経営学の視点から研究するというのは極めて少ないのであり、もっとそのような研究がなされていいのではないかと思うのである³⁾。

(注)

- 1) 藤田公道、『上杉鷹山の魅力』、山下出版、1993年、19～21頁。
- 2) 今泉亨吉、『上杉鷹山公』、株式会社しんきん企画発行、平成5年、iv。
- 3) 林三雄、『長州藩の経営管理』、文芸社、2001年。

これは長州藩の経営的視点からの研究書である。

1. 背景

当時の背景を幕府と米沢藩の両面から見ることにしたい。

1-1 幕府

米沢藩の改革の中心人物である上杉鷹山は宝暦元年（1751年）に生まれ、明和、安永、天明、寛政、享和、文化と生き、文政5年（1822年）に72歳で死去している。

これを幕府の将軍で見ると、鷹山の生まれた年に8代将軍徳川吉宗が没し、鷹山とかかわるのは9代徳川家重、10代徳川家治、11代徳川家斉である。

9代将軍の徳川家重は吉宗の子として延享2年（1745年）に将軍になったが、生来虚弱にして多病で政治的には無能力者で、御用取り次ぎの大岡忠光が重用されたように、吉宗の排した御側用人政治がなされたのである。この時代には金権万能の享樂的風潮が蔓延したのであり、吉宗が努力した財政がまた弛緩して来た。賄賂や不正が横行し、風俗は乱れた。百姓一揆も続発した。

10代将軍徳川家治の時代は田沼意次が重用された時期にあたる。田沼は15歳の時に家重付き小姓（こしょう）として召し出され、側衆、側用人をへて、老中格、老中と幕閣最高首脳にまで出世した。数度の加封で5万7千石の遠州相良城主にまでなった。田沼は従来の幕府経済政策の農本主義を大胆に転換し、新たに活発化して来た商品生産に注目し、こうした商品生産の成果を吸収して幕府の財政基盤にしようとしたのである。つまりは、重農主義から重商主義への転換であった。特定の商人仲間に独占的な営業権を幕府が保障する株仲間の公認や、運上・冥加金の徴収である。また、貿易を積極的に奨励する貿易拡大政策も打ち出した。しかし、このような大胆な政策は従来の幕府の鎖国政策と矛盾するものであり、抵抗も強まって行く。特に御三家を中心とした門閥譜代の大名たちは家治の死をきっかけに、田沼を失脚に追い込んだ。また、この時代は浅間山が噴火したり、天明の大飢饉が重なったりして、社会的不安が増大した時でもあった。農村の荒廃も進んだ。

11代将軍徳川家斉の時代は松平定信が寛政の改革をなした時にあたる。田沼が都市政策に重点をおいたために地方の農村が窮乏していたことから、当然のこととして農村の復興に力を注いだ。定信は放漫財政と綱紀の弛緩のあった田沼政治を改め、徳川吉宗の享保の改革をモデルとして改革を進めた。つまり、重農政策を重点にして商業資本を抑える政策を採用したのである。しかし、その取り締まりの厳しさに、幕府や大奥からも反対運動が起こり、その上に大御所事件（将軍家斉が父一橋治済（はるさだ）を江戸城西の丸に迎えて大御所にしようとしたことに定信が反対した事件）などが起こり、定信は辞任に追い込まれる。寛政の改革である程度果たされた財政再建が、この後家斉の放漫財政とあいまって再び崩れて行ったのである。家斉の時代は綱紀が乱れ、繁栄と乱脈によって特徴づけられる時代であった。この頃から次第に外国による外圧も強まって来る。

以上が幕府の背景であるが、上杉鷹山が藩主となる米沢藩も田沼意次や松平定信らの政治の影響を受けることになる。そこで、次に米沢藩の状況について触れてみたい。

1-2 米沢藩

米沢藩上杉家のかつての初代藩主はあの上杉謙信であり、越後地方で200万石を超える収入を得ていたが、その養子の2代目の景勝（かげかつ）の時に、豊臣秀吉によって会津（福島県）に移されて120万石となり、更に関ヶ原の戦いの時に景勝は石田三成らの西軍に加担したという理由で、新しい統治者となった徳川家康によって懲罰の意味で慶長6年（1601年）に米沢に領地を移されて30万石に減封された。この景勝から実は米沢藩は始まる。3代目の定勝、4代目の綱勝と続いたが、この綱勝が実子がなく寛文4年（1664年）に急逝し、後継ぎがなく、定勝の女婿であったあの忠臣蔵で知られる吉良上野介義央（よしなか）の長男綱憲（つなのり）を養子として届け出、半知の15万石でやっと存続を許されたのである。綱勝が死亡した時に相続者がいなかったために、普通なら上杉家は断絶させられる筈であったが、しかし、綱勝の先妻（正室は会津藩主保科正之（将軍徳川家光の叔父）の娘であったが、興入れ後3年で死去して嫡子がなかった）の父

けり、公金乱用や政治の専権を行った。借知を増したり、町民・農民にまで人別銭の徴収を行ったりした。こうして、ますます窮乏化が進んだ。この森平右衛門は後に改革派（江戸家老竹俣当綱）のクーデターによって殺されている。

7) 農村の荒廃

唯一の税源である農民は増税を課せられ、しばらくだけしばらく、こうして米沢藩を見捨てて他の土地に移る者が増加した。つまりは逃散（ちょうさん）である。更には、生まれたばかりの子供を殺す間引きが増えた。こうして、人口は激減して行く。宝暦10年（1760年）には14万人の人口が9万人にまで落ち込んだ。こうした人口の激減は当然税収の激減になる。収入も減るのである。

以上のように財政の窮乏化が深刻化し、9代藩主の重定はもはや万事尽きたと版籍（領民と領地）奉還を幕府に申し出ようとした³⁾。いわば、破産申告または会社解散である。しかし、尾張藩主徳川宗勝（重定の妻の実家）らによって説得されて何とか思いとどまる。藩主として再建する意欲を失った重定は近臣らに諭され、とうとう隠居することになり、ここに養子として17歳という若い上杉治憲（鷹山）に託されることになった。財政の窮乏は深刻化し、鷹山が藩主になって4年目の明和8年（1771年）には累積赤字分が16万両にもなったと言われる⁴⁾。

以上、幕府の背景を最初に見た。幕府の享楽的風潮、社会的不安、農村の荒廃は米沢藩にも影響し、更には米沢藩特有の原因もあって、財政は極度に窮乏化し、とうとう破産申告の決意にまで至ったのである⁵⁾。そして、ここに改革者上杉鷹山の登場となる。彼の改革の時代は田沼意次が賄賂政治を行った時代と重なるが、それに逆行する改革を実践している⁶⁾。

(注)

- 1) 鈴木進、『名指導者上杉鷹山に学ぶ』、三笠書房、1992年、27頁。
- 2) 横山昭男、「近世中期における米沢藩財政の構造」、山形大学紀要（人文科学）、第7巻第3号、59～107頁。又、横山昭男・花ヶ前盛明、『図説 上杉謙信と上杉鷹山』、河出書房新社発行、1999年。
- 3) 今泉亨吉、前掲書、51～63頁。
- 4) 童門冬二、『上杉鷹山の経営学』、PHP研究所発

行、1942年、30～31頁。

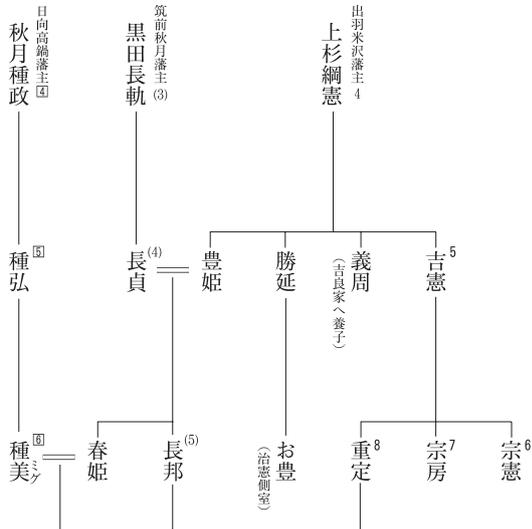
- 5) 歴史街道、1999年（平成11年）10月特別増刊号、PHP研究所、92頁。
- 6) 藤田公道、前掲書、82頁。米沢藩の財政窮乏については渡部史夫、『米沢藩の政治と農村社会』、不忘出版、昭和55年、2～7頁。鷹山の改革は3期に分けられている。第一期（明和～安永期）の推進者は竹俣当綱で増産興業を富国の基本とし、第二期（天明期）の推進者は志賀祐親で、専ら儉約により財政支出を抑える消極的施策を採用し、第三期（寛政期）の推進者は荏戸善政で、殖産興業と儉約の二本柱の政策を採ったとする。

2. 上杉鷹山

上杉家10代藩主の鷹山は宝暦元年（1751年）に今の宮崎県の高鍋藩主秋月種美（たねよし）の次男として江戸の麻布で生まれ、母は筑前の秋月城主黒田長貞（長治）の娘の春姫で、その母は上杉綱憲の娘の豊姫であり、ここから藩主重定とは従姉関係にあった¹⁾。これが鷹山が上杉家の相続人となるつながりとなったのである。彼は幼名を松三郎あるいは直松といった。上杉重定には正室（尾張中納言宗勝の女）との間に男子がなく、女子は3人生まれるが、2人は早世し、成長したのは次女の幸姫（よしひめ）のみであった。この幸姫は心身の発育が異常であり、わずか10歳にも満たない幼女同然の女性であったと言われている。鷹山はこの幸姫と明和6年（1769年）に結婚した。鷹山19歳、幸姫17歳である。鷹山を養子に推薦したのは豊姫だとされる。ところで、重定は側室との間には、鷹山が養子に決まる直前に男子勝熙（かつひろ）が生まれてきている。その弟が後に藩主となる治広である。なお、明和元年に松三郎は上杉家に入り、はじめて将軍にお目見えし、将軍家治の一字を貰って治憲（はるのり）と称した。それから間もなく藩主重定の隠居により、17歳で家督を継ぎ、重定を大殿様、鷹山を屋形様と呼ぶようになった。この後に、既に述べたように鷹山と幸姫が婚礼の式をあげたのである。鷹山の秋月藩はわずか3万石であり、他方上杉家は15万石で、格式も高かった。名門だったのである。鷹山には正室の幸姫との間には子供がなかったが、側室のお豊の方との間には2人生まれ、長男の顕孝（あきたか）は治広の世子となった。しかし、後に

天然痘に冒され、19歳で病没している。なお、上杉・黒田・秋月3藩の家系略図は図2のようである²⁾。

図2 略系譜 上杉・黒田・秋月三家



鷹山が上杉家の養子に決まってからは世子としての教育を受けることになるが、彼の師は細井平州と薬科松伯(わらしなしょうはく)であった。松伯は藩主重定の侍医であり、学者としても著名であった。また、彼は米沢藩の改革派の家塾菁莪(せいが)社中グループの中心的存在でもあった。このグループの中には上杉家の江戸家老竹俣当綱(たけのまたまさつな)らがいた。それから、もう一人の細井平州は尾張の人で、折衷学を大成した人である。その特徴は実践(実学)にあった。

そして、藩主になって2年後に、鷹山は始めて米沢にお国入りする(初入部)。この時に、米沢藩の悲惨な実態を目にし、改革に取り掛かることになった。この時には、彼の改革への反対が公然となされている。それが7人の重臣による騒動として知られる。鷹山の改革を率先して行ったのが、先の竹俣当綱や荏戸善政(のぞきよしまさ)らである。しかし、後にはこの竹俣は失態のために奉行を解任されている。そして、改革に一応のメドをつけ、鷹山は天明5年(1785年)に35歳の若さで隠居した。この後、志賀祐親によって改革はなされるが、後に罷免される。こうして、鷹山の再度の登板となるのである。鷹山は先に辞任した荏戸を再登板させ、隠居の立場で藩主から権限を委託されて改革を推進した。享和2年(1802年)、治憲は総髪して「鷹山」

と称した。そして、文政5年(1822年)に鷹山は死去している。査定の結果、借財は全て償還し、その上に軍用金5000両が備蓄されていたのである。彼の改革は大成功に終わっている。

さて、米沢藩の藩政改革において、その中心となりイノベーターとしての働きをしたのは、この鷹山であったといえる。なぜ、彼にそのような働きができたのであろうか。一つは、彼が外部から養子に入ったことである。この点から米沢藩の過去の習慣にとらわれないで思い切ったことが出来たのである。実際、彼はむしろ米沢藩の悪い伝統や習慣を変える試みをしている。また、秋月藩という小藩から格式ある米沢藩に若くして入ったことは一種のコンプレックスにもなるが、むしろ変革のバネになることもあるのである。つまりは、ハングリー精神である。

次に、彼のパワー獲得戦略について見る。イノベーターにはパワーが必要になるのである。パワー獲得のためには支持、資源、情報等が必要である。

- a. 支持—これには隠居した重定の存在が大きい。鷹山が改革案を公表した時に先頭に立って反対したのが奉行職千坂高敦、色部照長、江戸家老須田満主、侍頭長尾景明、清野祐秀、芋川延親、平林正在らの7人の重臣たちである。彼らは鷹山を非難し、反抗した。これを聞いた重定は即座にこの7人に怒りを発し、鷹山に味方し、支持したのである。前藩主の支持を得られたことは極めて大きな意味を持つのである。また、農民たちの支持を得るために彼は率先垂範を自ら実行している。自らその姿勢を示すために、彼は「籍田の礼(せきでんのれい)³⁾」を行った。早朝城を出た彼は、春日社、白子社に参詣した後、城の西にある遠山村の開墾地に着き、そこで自ら鍬をとって土に3撥打ち込み、続いて執政がその3倍の9撥、郷村頭取と郡奉行は27撥、そして代官、村長等、それぞれ3倍ずつ鍬を入れたのである。このような中国にならった開墾の行事を大名である藩主が自らするのは異例のことであり、農民は驚き感激したのである。また、質素な生活を率先するために、一汁一菜を実行し、木綿も身に着けた。
- b. 資源—このためには、何より彼が重定の後の藩主の地位についたことが大きい。その地位を得る

ことにより、資源を自由に扱えるからである。

- c. 情報—彼の情報源の一つは菁莪社中グループである⁴⁾。実は細井平州は嚶鳴館（おうめいかん）という塾を開いていて、藁科松伯はそこに入門し、多くの藩士に伝えようとして、江戸の藩邸内に菁莪館という私塾を設けた。たちまち、多くの藩主が教えを聞きに集まり、その中心にいたのが竹俣当綱、戸善政、神保蘭室（じんぼらんしつ）らであり、この人達が菁莪社中と呼ばれ、改革派であった。鷹山はこのグループから情報を得、活用したのである。更には、自ら積極的に藩内を巡回しては農民等に接して情報集めをしているのである。言わば生きた現場の情報である。又、積極的に多くの書籍を購入しているが、これは情報収集のためでもあった。

次に、上杉鷹山の資質について見ることにする⁵⁾。

a. 忍耐

鷹山は儉約の必要を江戸の家臣に対して示し、次には書面にして国元に届けさせた。自分の考えを率直に述べて、これに協力してくれるように頼んだ。領主が家来に宛てた書面としては異例の丁重さであった。しかし、国元の重臣たちは若い藩主からの、この通達に対して、黙殺し、また明らかに反抗的態度を示した。これを聞いた鷹山は、直ちに第二の書面を送る。是非とも協力してもらいたいと懇願した。それでも老臣たちは反発する。しかし、とうとう彼らも従うようになる。ここには諦めないという鷹山の資質が見られる。

また、国元で鷹山が最初に体験したのは、馬廻組（うまわりぐみ）と五十騎組との先勤争いの裁きである。前者は、上杉謙信以来、武功をもって誇りとして来た家柄の武士たちであり、後者は、二代目の上杉景勝の実家長尾家から付き随って来た、これも名門の家柄を誇る一団である。どちらも律義一徹な武士の魂を信条とし、互いに相手方と反目し合い、それが高じて交際を断つまでになった。つまり、古来から米沢藩では藩主に鉄砲射撃を上覧してもらおう行事があったが、鷹山を迎えてこの鉄砲上覧を、どちらの組が先に行うかでもめていたのである。鷹山は誠意と熱意で忍耐を持ってこの解決にあたり、とうとう解決してしまう。互いに譲り合うまでになった。100年余りにもわたって争われていた難問が解決した。

b. 信念

鷹山は藩主となって初めて米沢に入部したのは2年6ヶ月後である。米沢入城の際には、米沢から1里離れた関根から乗馬するのが慣例になっていた。ところが、鷹山は、関根よりも一つ奥の大沢から乗馬した。入部し、家督のお祝いとして、家中の面々が、組毎にその代表が対面するのも、一つの慣例であったが、11月3日から行われたこの祝儀では、まず御馳走は、従来の料理と酒から赤飯と酒に変更した。これは儉約によるのであった。一方、群臣との対話は、鷹山の格別の望みもあって、足輕級まで呼び出され、実施されている。これも前例のないことであった。伝統的な慣習を改めるといえるのは、極めて勇気の必要なことであった。特に養子大名として、初めて入部した鷹山がこれを実行するには、一つの信念がなければできないことである。

c. 行動力

鷹山には行動力があつた。まず儉約の実践として知られている事例の一つとして、藩主台所費の節減がある。新藩主になった鷹山は、その直後に大儉約令を發布するが、自らの仕切料（衣・食・住・交際費）をこれまでの約7分の1の209両に減じ、奥女中も50人から9人に減らした。この仕切料は、前藩主重定の隠居後のそれに比べても約3分の1であった。この台所費用は最後まで変えていない。周りからは、仕切料の増額を勧められたが、鷹山は断っている。不足こそが、欲望を押さえ、心と生活の規律を維持させるからとしたのである。鷹山は自ら厳しい儉約を生涯にわたって実践している。何より自ら率先垂範しているのである。

d. 慈愛（慈悲深さ）

当時、藩主が直接農民と接触するという事はなかったが、鷹山は米沢近くの農村で、秋の稲始末を自ら手伝ったと言われている。ここには鷹山の農民愛が見られる。また、鷹山の行政や司法は愛をもって貫かれていた。経済についても、絶えず道徳をその基盤としていた。藩主である自分と一般領民とを、共に同等の人格と考えていたのである。それだからこそ、率先して粗衣粗食を実践した。人間尊重主義が見られる。

(注)

- 1) 横山昭男、『人物叢書 上杉鷹山』、吉川弘文館、平成11年、1～13頁。
- 2) 横山昭男、『上杉鷹山のすべて』、新人物往来社、1998年、49頁。
- 3) 安岡孝次郎、『上杉鷹山の人間と生涯』、サンエィティスト社、平成6年、95～106頁。
- 4) 童門冬二、『上杉鷹山の危機突破法』、廣済堂出版、70～74頁。
- 5) ここは横山昭男、『上杉鷹山のすべて』、前掲書や鈴村進、『上杉鷹山「奇跡」の経営—名改革者の「志と知恵と活力」!』、三笠書房参照。

3. 文化変革

鷹山の改革を文化（カルチャー）或いは風土の変革として見る事が出来る。つまり、沈滞し澱んでいる文化から活力ある文化への変革である。心の意識改革である。鷹山が藩主になった頃の米沢藩の農民人口は逃散の結果減り続けていた。赤字が累積し、破産寸前の状態にあったのである。それを鷹山は改革して行った。ではどのようにして改革して行ったのかについて見てみたい。

1) 理念の変化（夢、ビジョン）

今までは上意下達的な理念であり、極めて保守的な理念であったのを、鷹山はむしろ民が富むという民富の理念や福祉の理念を提唱したのである。自分は民の父母となって領民から慕われる政治をするというものであり、人間尊重主義という民主の理念である（仁政）。多くの者を少しずつ豊かにするというビジョンである。これはこれまでの常識を打ち破るものであった。現状を否定するところから彼の改革は始まったのである。これは革新的な理念であった。また、これは夢となりビジョンとなった。それまでの米沢藩にはそのようなものはなかったのである。改革には夢やビジョンは不可欠である。なぜなら、改革によってこのようになるという夢やビジョンがあるからこそ、改革の痛みに耐えられるからである。

2) 戦略

これは新産業を興し（米沢織の国産化）、他の藩との貿易を拡大するという今でいう新製品開発戦略や多角化戦略を採用している。特にそれは養蚕計画や百万本植樹計画などに見られるのであり、これは

また長期的プランとして打ち出されている。

3) 組織改革

これには例えば、農民対策、つまり地方（じかた）支配として地方支配を重視するために森平右衛門の時に廃止された郡奉行を復活して二人制とし、郡奉行の格式を寺社奉行の上席としたこと、そして郡奉行の上に次頭取（1人）を、その上に郷村頭取（1人）をおき、地方重視の姿勢を示したことがあげられる。農村の現場で指揮と監督にあたる役職として「郷村教導出役（しゅつやく）」と「廻村横目」（かいそんよこめ）を設置した。領内を12に区分して、それぞれ一人の教導出役が配属されたのである¹⁾。

4) 神話、役割モデル

この典型的な例は神話である。神話や英雄は統一のシンボルとして用いられるのである。米沢藩の場合には、何といたっても上杉謙信がそれにあたる。領内の人々からも崇拝されていたのであり、鷹山も上杉謙信を尊敬し、崇拝していた。こうして、過去の英雄である上杉謙信を藩の統一のシンボルとしたと見ることが出来るであろう。

また、文化変革にはいきなり全体を変えるのではなく、その一部を変革し、これを拡大する方法が採られる。つまり、改革の核となるものであり、それが役割モデルとなるのである。鷹山は江戸に左遷されていた異端的人材を登用し、彼らを核にして、その火種を広げて行く方法を採用している。改革チームの存在である。このために異端的人材が用いられた。江戸から火種を米沢に移して改革を進めたのである。又、意識的に開墾に取り組む農家に対しては、租税の納入延期、一部免除、借金の返済延期をしたり、優秀な農家を表彰している。つまりは、英雄としたのである。

5) 儀式

儀式はしばしば理念の伝達として用いられる。鷹山は「籍田の礼」を執行している。籍田とは天子自ら田に降りて耕すことを意味し、中国古代の周や漢で行われていた農耕尊重の風を示すものであり、鷹山はそれを率先して行った。汗を流して働き、それによって民が富むことの価値を教えたのである。

6) 日常のリーダーシップ

これはトップが積極的に現場に出向き、対話することによって理念を伝達することである。鷹山は初

入部するや慣行を破って全臣下との体面を実行したり、各地を積極的に訪れている。また、率先垂範して儉約を実行し行動している。これは言行一致の大切さを示すものである。

7) 成功体験（行動）による方法

小さくても成功を体験させることによって自信が生まれ、活力が出る。鷹山はこれを重視していたのであり、それが彼の言った「為せば成る、為さねば成らぬ何事も、成らぬは人の、為さぬなりけり」である。つまり、してみせて、言ってみせて、させてみるということである。なすことによって自信がつくのである。江戸の大火で上杉屋敷が焼失した時に、今まで対立していた五十騎組と馬廻組が協力しあうことにより、一致と団結が生まれるようになった。また、伍什組合も団結の効果を生んだ。隣人同士の助け合いと協力から自信と生きがい生まれたのである。鷹山はまた武士を農業労働に駆り出したり、職人に等しい作業をさせた。当時としては破格な考え方と行動であったのであるが、これにより生活が変わり、こうして自信が生まれ、活力につながって行った。藩内の施設が壊れた時に、藩士たちが自分たちでやり出したのである。これにより自信と希望が生まれた。

8) 外部との交流

積極的に外部と交流することによって、創造的になることが知られているが、鷹山も積極的に推し進めた。例えば、藩内の産物に付加価値をつけようとして、他藩から技術を導入し、これを他藩に売るのである。このために技術者を外部からスカウトして来た。新規事業開発を積極的に推進している。この付加価値をつけること、そしてその土地に見合うものを生産するというのは今の大分県の一村一品運動でも一つのポイントになっているのであり、そのような運動の先駆けと言えるであろう。また、外部に人を出したり、外部からの移住を歓迎したり、更には細井平洲を3回米沢に迎えたりしている。これは藩の活性化に大きな意味があった。改革推進に役立ったのである。もともと葺菰社中グループは葺科松伯が先代重定の侍医として江戸につめていた時に、両国橋あたりで貧しいながらも辻講釈をしていた細井平洲に注目したところから始まったものだからである。当時、カネとモノとヒトの関係を議論するのは「実学」と呼ばれて軽視されていたのを細井

は真剣に論じていたのである。

9) 危機感の活用

危機感を植え付けることによって文化を変えることが出来る。鷹山は窮乏の実状を一般に公示・公開した。つまりは、情報共有である。危機意識を共有することにより、文化変革をなしたのである。具体的には、過去1年間の財政状況を記録した「会計一円帳」を公示した。「会計一円帳とは鷹山襲封（しゅうほう）から4年目の明和8年（1771）からはじまった統一収支一覧表のことだ。それまでは各役所ごとに予算決算を記録していたのを、藩として統一した会計一円帳を作成するようにした。こうすることで藩の財政の総体が概観出来るようになる」²⁾。

実に、いろんな方法と手段を用いて鷹山は沈滞した米沢藩の文化を活力ある文化に変革して行ったのである。これが改革の成功につながるようになった。このような文化変革には時間がかかるのであり、それは米沢藩についても言えるのである。鷹山は17歳（1767年）で家督を継ぎ、72歳（1822年）で死去している。実に55年間の長期にわたる改革であった。途中、天明7年（1787年）に実父秋月種美の病氣見舞いで江戸に出た時に、「国政、格別にこれあり」という理由で将軍家斉から表彰されているが³⁾、実はその時には米沢藩は停滞から衰弱へとたどっていたのである。しかし、鷹山の死去した1822年には貢租が皆済し、蔵元に余裕が生まれ、1836年には祖父以来の政事よろしきにつき、幕府から老中連署の賞状を受けている。これ以後の各藩の改革のモデルとなるのである。松平定信も鷹山の改革を参考にしている。鷹山は正に変革リーダーであり、変革リーダーシップを果たしたのである。

（注）

- 1) 百瀬明治、『名君と賢臣』、講談社、1996年、109頁。
- 2) 高野澄、『上杉鷹山の指導力』、PHP発行、1999年、169頁。
- 3) 同上書、160頁。

4. 藩政改革¹⁾

米沢藩の上杉鷹山による改革は前期（明和・安永の改革）と後期（寛政の改革）の二期に分けられる。前期は藩主としてなした改革であり、後期は隠居した身分でありながらも改革の権限を与えられてなした改革である。そこで、ここでも前期と後期に分けて述べてみたい。

4-1 前期（明和・安永の改革）²⁾

鷹山は明和4年（1767年）に藩主となり、江戸から国元に使いを立てて、春日社に誓詞を奉納して改革に取りかかった。この時に鷹山の手足となって働いたのが、菁莪社の改革派の人達である。特に、その中心になったのが竹俣綱綱や荏戸善政らである。他にも木村丈八、高津達恒、倉崎恭右衛門らもいた。これらの人々は米沢藩の中にあっては異端的人材であり、米沢から江戸に左遷された人達であった。今で言う問題児としてみなされていたのである。しかし、むしろ鷹山はそんな人達を積極的に改革のために登用した（人材登用）。改革チームを結成して、改革にあたった。ところが、保守的な老臣たちと早速対立が起り、これが七家騒動として述べたものである。これは老臣たちが竹俣を中心とした改革を拒否した事件である。この前期の改革の内容を述べると次のようになる。

1) 儉約令の発布

鷹山は率先して藩主仕切料（衣食などの生活費）の思いきった節減を実施し、自ら食事は一汁一菜、衣類は木綿着用と決め、お召し料1500両を209両に大幅に削減したのである。何と7分の1の削減であった。更には、奥女中も50人以上いたのに9人に減らした。家臣の中には伝統ある米沢藩の格式にはそぐわないとして反発も強かったが、鷹山は家臣たちとも対話し、説得もしている。又、藩庁役人の削減（リストラ）も断行した。

2) 産業開発

(1) 農村の復興

農村は人口も減り、荒廃していたので、自ら籍田の礼を行い、その意気込みを示している。耕作重視の姿勢を示したのである。

次には、家臣あげての開発事業手伝いであり、各

村の荒地、橋の掛けかえと修理、土手の整備をした。

また、鷹山は郷村の視察をしたり、農村の支配機構を整備した。

(2) 植樹計画

米沢藩の伝統的産業で重要なものは青苧（あおそ）と漆（うるし）・蠟であった。竹俣は漆・桑・楮（こうぞ）各100万本の植立計画を立案する。このために樹芸役場を設置して計画の推進と元締めにあたらせた。ただ、後に当綱が失脚³⁾したことで、完成には至らなかった。

(3) 商業統制

国産を奨励し、自藩内で必要なものは国産品を使うようにしたが、国産が盛んになると他藩に売りさばく必要がある。そのために、他領に出すものは不当な利益を得ることなく、品物も吟味して、不良品は一切国外に出さないように誠意をもってするように指導した。そして、農民の小商人化を防止するために、百姓が商人の真似をするのを戒め、他方、既得権を持つ商人や他領商人に対しては保護を与えた。こうして、商業を盛んにしたのである。このために、荷物改所を強化した。

3) 教学の振興

このためには次のようなことをしている。

(1) 風俗の統制

当時、宝暦以来儀礼が乱れ、風俗が退廃していたので、他国の真似をすることなく、万事質素で律義のある作法を旨とし、衣服は華美に流れず、専ら文武忠孝に励むように諭したのである。風俗を乱す者に対しては、厳重な処罰がなされ、一方、良俗は奨励された。

(2) 武芸奨励

武芸稽古場を設けて馬術や鉄砲、取組角力などを奨励した。

(3) 学問の奨励

5代綱憲が米沢に学問所を創立し学問の道を開いたが、藩の疲弊と共に衰退していた。そこで、藩の疲弊の根本は精神の衰退にあるとして、精神の復興のためには学問を盛んにすることが必要とされた。このために細井平州を招いたりしたのである。学館も建築し、これを「興讓館」（こうじょうかん）と称した。この名は中国の四書五経

の中の「大学」から採った言葉で「譲り合いの精神が徹底すればその国は栄える」という意味である。これは細井平洲の命名である。

4) 政治機構の改革

森平右衛門によって廃止された郡（こおり）奉行所を新たに二の丸御政事所の側に開き、毛利内匠稚元に郷村頭取、大石源右衛門に次頭取、長井庄左衛門高康、永井喜総兵衛貞則に郡奉行を仰せ付けた。そして、執政竹俣を「郷村勤方心得⁴⁾」とした。こうして郷民の患を解決し、害を除き、耕作が盛んになるようにしたのである。

5) その他

例えば、間引きの禁止である。当時、米沢藩では人頭税を恐れて避妊や嬰兒圧殺（間引き）が盛んに行われていたのであり、これを禁止したのである。

このような改革が進み、その実も上がる中に、長く改革に携わって来た竹俣に傲慢の所行が多くなり、鷹山も罷免させざるをえなくなった。その友人荏戸もその後辞任している。そして、改革への道筋をつけた鷹山は天明5年（1785年）に隠居し、重定の息子治広に家督を譲った。鷹山はまだ33歳の若さであった。なぜ、この時期に突然隠居したのか⁵⁾。まだ改革は進行途上半ばであり、不安もあった。凶作の痛手からも回復してもいなかった。一つの理由は幕府からのお手強い普請が1、2年のうちに米沢藩に課せられる気配があったからである。仮に鷹山がそのまま藩主でいれば、これを受けなければならず、その後、藩主が交代すれば、また課せられる恐れがあったからである。二つには、重定には鷹山の養子縁組が決まった後、勝熙、治広、勝定、定興と4人の男子が生まれており、重定に実子が藩主に就く姿を見せたいという心情が働いたのかもしれない。そして、正式に引退し、治広に藩主の座を譲った時に君主としての心得を贈っている。

一、国家ハ先祖ヨリ子孫ヘ伝ヘ候国家ニシテ、我私（ワレワタクシ）スベキ物ニハ之ナク候

一、人民ハ国家ニ属シタル人民ニシテ、我私スベキ物ニハ之ナク候

一、国家人民ノ為ニ立テタル君ニテ、君ノ為ニ立テタル国家人民ニハ之ナク候

右三条御遺念アルマジク候コト

天明5年巳年2月7日

治憲 花押

治広殿 机前

これが「伝国の辞」と言われるものであり、鷹山の政治哲学が示されている。当時は、藩主が領主であり、その土地と人民を領有して自分のものとするという考え方が常識であった中、極めて民主的な政治形態を主張したのである。藩主である自分と一般領民とを同等のものとして見ているのである。また、このようなことをした背景には、長期計画の思惑も入っている。彼は20年間の長期計画を抱いていたとされている⁶⁾。目先の利益にとらわれずに、藩政改革を目指すようにという願いである。尚、世子顕孝の侍臣に壁書を示したのであるが、これがあの有名な「為せば成る為さねば成らぬ何事も成らぬは人の為さぬなりけり」という歌であった。国を治めるもとは、藩主の誠意、正心であることを教えたと言われる。

鷹山隠居後、しばらくは竹俣に代わり、志賀祐親（しがすけちか）が中心の改革が遂行された。彼は15万石の中の半分の75000石で賄うこと、他所から金を一切借りないこと、国内の歳入で歳出を支払うことという消極政策をとり、積極的な事業は殆ど廃止されてしまった。これは天明の改革と呼ばれる。この結果、4年とたたないうちに2万両の不足を生じ、負債は11万両にもなり、旧債はこの外莫大なものになった。「役人を減じ、仕事を減らしたから意気が消沈して、物議誹謗の声が、祐親の一身に集まった」⁷⁾。そこで、鷹山待望の声があき起こり、藩主治広は鷹山に改革の指導を託すこととした。こうして寛政の改革がなされて行く。積極政策への転換である。

4-2 後期（寛政の改革）

鷹山は一度は引退した荏戸善政を起用することにし、中老職に任命した。寛政3年（1791年）のことである。また、周辺の協力者として黒井忠寄、神保綱忠らを登用している。この時に改革についての自由な意見を出すようにということで、上書箱を設置し、340通もの上申がなされた。そして、薬科立遠は7家騒動の時に斬罪された立沢の子であるが、彼の上書を高く評価し、再び仕籍を復し、医師である彼に記録方を仰せ付け、しばしば意見を求めた。

まず、改革の基本計画を策定し、このために16年必要とした。「16年の組立」と称される。これは

明和・安永の積極政策と、志賀が中心となって行った天明の消極政策を折衷して建てた基本政策⁸⁾で、「寛政の改革」と称されている。改革資金は商人たちから集められた。具体的には改革は次の内容である。

1) 人材登用と組織改革

怠慢な者、意思なき者を淘汰し、有能な人材を役人として登用した。拔擢された者は当時の俊才とされていた人達である。また、組織を簡素化し、政令が遅滞なく伝達されるようにした。

2) 節約と儉約

藩の支出は75000石をもってすることにし、このためにも組織の簡素化や統合・合併が推進されて行った。参勤交代の江戸行列も簡素化し、人数も減らされた。また、軍備のためにも儉約を奨励した。以前の儉約令よりも更に切迫した儉約令を出した。

3) 医学の奨励

医師が不足していたために、駅場や大村に医師を在住させ、家屋敷を与えて優遇した。また、江戸の木草学者佐藤平三郎を招聘して薬草の教授をしてもらった。薬草園も開き、薬草の栽培も行った。また、オランダ医学の杉田玄白の下に人を送り、医学を学ばせた。寛政5年には新しく医学校を建設し、「好生堂」と名付けた。

4) 馬の繁殖

米沢地方は馬に乏しかったために、他国から馬を仕入れ、その中から良馬を得て献上馬、御乗馬等とした。国産の良馬飼育に力を入れて、馬の改良をした。こうして、農村に馬が繁殖するようになり、馬市場も盛んになった。これが藩の収入にもつなげた。

5) 養蚕奨励と国産振興、開墾の保護奨励

以前あった樹芸役局が廃止になったので、この時に御国産役場内に「蚕桑役局」を設置したのである。国の元気の回復のためには殖産興業を盛んにする必要がありとして、特に蚕桑には力を入れたのである。藩で桑苗木を沢山買って希望者に分けようとしたが、金がない。そこで、鷹山は自分の仕切り料の中から50~60両を節約して、それにあてようとした。藩内に苗木園も作り、村方の苗木を買い、植えて、繁殖をはかったのである。労働力は家臣の次男や三男から集められ、土着政策が採用された。これが米沢藩に養蚕業を興し、生糸や絹織物を産出す

る大元を開くこととなった。そして、国産品を愛用することを積極的に訴えた。この国産品を他国にも売り、収入を得る道を開いたのである。また、京都から織物の職人を招いて製造を伝授してもらったりした。荒れ地を開発した者からは5年間は税を免除した。女性たちには織物の織り方を教え、絹織物を織らせた。要するに、米沢藩のように地理的条件の悪い所には、米ではなくそれに見合うものを植えることが必要なのであった。この織物業が米沢の主要産業に成長するのである。又、藩士の帰農も奨励した。藩外からの移住者も歓迎した（人口増加策）。これらによって製造という第二次産業が生まれることとなった。第一次産業のみではなく、第二次産業の誕生である。

6) 風紀振肅、遊女禁止

これには賛否両論が相次ぐのであるが、鷹山が最後に裁決して、断固として禁止することとなった。

7) 黒井堰（せき）の開掘

もともと藩領東部に北条郷という土地があり、ここは地味だが肥沃であった。しかし、水利に乏しく、田畑は荒れていたために領民は皆貧窮で苦しんでいた。ここを鷹山は黒井半四郎忠寄に命じて堰を作ったのである。こうして黒井堰と名付けられた。これは極めて難工事であった。

8) 兵器の整備

当時はしばしばロシアの船が来て騒然としていたために、鷹山は手当を与えて武器の整備を命じた。鉄砲を奨励したり、武芸を奨励したりした。また、自ら兵学を習った。

9) 伍什（ごじゅう）組合⁹⁾

享和元年（1801年）に鷹山は、町在伍什組合に関する布告を出した。町人や農民に対する5人組10人組の組織確立の規則である。もともとこんな制度は以前からあり、徳川時代には5人組帳というものを作らせ、隣保互助の組織を制定し、連帯責任としたのである。鷹山は旧来の5人組を新しく改組し、ここに町在伍什組合を制定し、経済的・社会的相隣扶助と共に、道徳的修業の地盤にもしているのである。この組合は隣保扶助に努め、それと共に藩の方針である儉約にも協力するようにしていた。言わば、藩の方針と徹底と実行のために活用したのである。また、下からの気運の盛り上がりも期待したのである。

こうして改革が進行し順調となり、藩主は治広から世子斉定に譲られる。しかし、政治のことは鷹山に任されていた。つまり、依然として鷹山は藩政及び改革を取り仕切っていたのである。困難な問題の最後の断は鷹山によってなされた。しかし、この鷹山も文政5年（1823年）に72歳で死去している。翌年、斉定は借財を殆ど償還し終わり、軍用金5000両の備蓄ができたことを報告し、これに携わった者たちが褒美を貰っている。鷹山の改革は大成功であったのである。「その後、米沢藩は幕府から、天保7年、安政元年、文久元年の三度にわたって、それぞれ「美政である」という表彰を受けている¹⁰⁾」のである。

以上、鷹山の改革について見た。主に二つの時期に分けられる。前期の改革では竹俣が中心となり、改革が推進される。しかし、抵抗もつよく、必ずしも成功とは言えなかった。鷹山は改革の道筋をつけて隠居する¹¹⁾。その後、改革がうまく行かずに、鷹山待望の声に押される形で再登板する。この時は荳戸を中心に改革チームが結成されている。この改革が成功に至ったのである。結局、彼の改革は成功し、あれほどの赤字で苦労した藩が備蓄することになった。彼は半世紀もの長い時間をかけて改革の成果をあげたのであり、改革には時間のかかることがわかる。

(注)

- 1) この点については池田成章編、『鷹山公世紀』、吉川弘文館発行、明治39年に詳しい。また、渡辺誠、『危機の時代のリーダー学 直江兼統と上杉鷹山』、学習研究社、2009年。
- 2) この改革の前に竹俣は国を挙げての協力態勢に持って行くために窮乏の実状を一般に公示する必要を感じて、安永4年に財政の公示をしている。「彼は鷹山の意味を体して、従来厳秘に付されていた年貢収納の記録である御取箇（とりか）帳を一般士民に公開する事にしたのである」（安岡孝次郎、前掲書、150頁）。
- 3) 「竹俣失脚の原因は小松宿で催した饗宴が原因で、翌日の藩祖上杉謙信の忌日に出て来なかったことにあるとされる。それほど米沢藩にとって上杉謙信は崇拜の対象になっていた。鷹山も上杉謙信を尊敬していた」（同上書、168頁）。いわば上杉謙信が英雄とされ神格化され、藩の統一に役立っている。

- 4) これまで藩外移出品の取扱は各種商人に一任していたのを、荷改所を設置して官の取扱に変更し、その役人の総裁には竹俣を任命した（渡辺与五郎、「上杉鷹山公の経済政策」、垂細亜大学諸学紀要、第10号、91頁）。
- 5) 今泉亨吉、前掲書、250～251頁。
- 6) 鈴木進、『名指導者上杉鷹山に学ぶ』、前掲書、141～142頁。治広家督の初に当り、商人たちに借財を無利息永年賦にすることを伝えている。
- 7) 今泉亨吉、前掲書、275頁。
- 8) 同上書、287頁。
- 9) この点について詳しくは渡部史夫、前掲書、86～100頁参照。
- 10) 鈴木進、『名指導者上杉鷹山に学ぶ』、前掲書、248頁。
- 11) 引退後の大名の多くは江戸に住んだのに、鷹山は米沢に住んだ。

5. 抵抗克服策

藩政改革のような大規模改革には抵抗が伴う。上杉鷹山のなした改革には当然大きな抵抗・反対があった。それに対してどのような対策が鷹山によって採られたのであろうか。

(1) 教育方策

この一つは財政の窮乏の実状を一般に公示したことである。鷹山は従来厳秘とされていた年貢収納の記録を公開した。借金が積もってどうしようもない実態を公開した。このように藩の窮乏実態を公開することは危機意識を高めることとなり、改革への抵抗を減らすことになった。

また、鷹山は米沢藩の農民たちに養蚕を奨励すると共に、その指導のために外部から技術者を招いたりした。また、希望者に対しては自分の著書『養蚕天引』を与えたりした。

更には、郷村教導出役というものを置いて武士を任命し、領内の村を12に分け、3手組の内より12人を選び、各々所轄の村に在留して倫理を教え、農業を勧めたのである（パイロットファーム）。当時の農民は無知文盲だったために、平易な文句で教えた¹⁾。つまり、指導し教育したのであり、これも改革への抵抗を減らすこととなった。

(2) 参加方策

このためには鷹山はできるだけ広く意見を聞くために上書箱を設置している。340通もの上申がな

れたのであり、藁科立遠の上書は高く評価され、その提案が採用され、実施されて行った。

また、鷹山は伍什組合に関する布告を出し、5人組10人組の組織を確立している。これは実施のためにも用いられるが、下からの気運の盛り上がりにも期待して採用された組織であった。

このように広く参加させ、協力を得ようという苦心がなされていた。つまりは、下を巻き込む改革であった。情報を共有化して、武士や町民、農民を改革に巻き込んでいる。

(3) 強制方策

これは強権発動である。これが採用された例は「七家の乱」の時であった。鷹山が竹俣らを中心に策定した改革案を老臣たち7人が反対して、鷹山に対する不信感を表明したものであった。君臣の分の厳しかった封建時代に、これは正に異常の行為であった。改革案に含まれていた儉約令やその他の内容に反対し、嘲笑したのである。鷹山は前藩主の重定の支持を背景に、これら7人を厳しく処断し、二人は切腹を命じられている。藩主としての強権発動であった。そして、実はその裏に医師藁科立沢がいたことがわかり、彼は七家強訴首謀の罪人として逮捕され、打ち首の刑に処せられている。事件はこの立沢の策謀に基づくものだったのである。

また、それほどではないにしても、鷹山は寛政元年に自分の出した大儉約令（四民節儉令）を守るようにと命令の形で出しており、これは強制に近いやり方であった。又、博打（ばくち）に対しては死刑をもって臨むという厳しい処置をした。更には、備え糶（もみ）の貯蓄は、普通「義倉（ぎそう）」と呼ばれるが、米沢藩の場合には藩の権力によって強制的に設置された。一般には、これは富豪の寄付や町や村の自助努力によって設置されることが多かった²⁾。又、権力の誘惑に負けた竹俣当綱が自分の一族を重職に登用したりしておごりが見られた時には、鷹山は彼を処断し、隠居押し込みをしている。

以上のように、鷹山はマイルドなものからハードなものまで抵抗克服策をいろいろと活用して改革を進めたことがわかる。強権発動が出来た背景には藩主としての地位を確保し、前藩主重定の支持を得ていたことが大きかった。もし「七家の乱」の時に対処に失敗していたら、後の改革は進まなかったと思

われる。それほど大きな事件だったのである。

(注)

- 1) 安岡孝次郎、前掲書、99頁。諸国の農村で現場の指導にあたる人を「地方功者（じかたこうしゃ）」と言う。
- 2) 高野澄、前掲書、133～134頁。凶作に対する政策を荒政という（渡辺与五郎、「上杉鷹山の荒政について」、垂細垂大学経済学紀要、創刊号、107頁）。

6. 改革の成功要因

鷹山の改革は実行され、成功した。織物は形となり、「米沢織」としてブランド化されるようになり、米沢の藩財政は回復する。その結果、鷹山が72歳で没した翌文政6年（1823年）には、借財は殆ど償還し終え、そればかりではなく、軍用金として5千両も蓄蔵されていた。藩主在任こそ19年であったが、以後、治広、斉定の二代藩主の後見となり、38年間にもわたって藩政にタッチしたのである¹⁾。あの寛政の改革の老中松平定信はこのように上杉鷹山に心酔して、「將軍家斉の名で彼の仁政を顕彰するとともに、「300諸侯中隋一の名君を亡くした」といって、彼の死を惜しんだ²⁾」とされる。では、このような上杉鷹山の改革の成功要因は何だったのであろうか。いくつかのものを指摘したい。

a. 彼の改革の決意と率先垂範

トップの決意と価値観は改革に大きな意味を持つ。革新的価値観か保守的価値観かである。鷹山は改革の断行の決意を示すために、家督を継いだ直後に誓詞（せいし）を春日神社と白子（しろこ）神社に奉納して、「民の父母」をモットーとする彼の政治姿勢と改革の断行の決意を神に誓っている。また、彼は儉約を率先垂範している。儉約の方法として、神事・仏事に関する行事を中止したり、延期したりすることを始めとして、祝宴、贈答の禁止、そして「一汁一菜、木綿着用」を命じたり、江戸邸の奥女中も50余名から一挙に9名に減らすことなどがあった。これらを実施するにあたり、鷹山は仕切料、つまり自分の身の回りに当てるべき費用を、自ら大幅にカットしている。重定の養子と決まった時には、年額209両

であったが、藩主となれば必要経費もかさむので、1500両になるはずなのに、彼は以前のままの209両にとどめている。彼は率先して身の回りから実行したのである。率先垂範した。

b. 彼がイノベーターとして適任であったこと

彼は信念の人であり、忍耐もあり、行動力があった。また、外部から養子に入ったことも大きい。そのために、米沢藩の過去の習慣にとらわれることなく、思い切ったことができたのである。更には、秋月藩という小藩から入ったことはハングリー精神をも生んだと思われる。また、支持、資源、情報の点からパワーを獲得したことも大きい。特に隠居した重定の支持取り付けに成功したことが大きかった。彼は独裁者なみの権力を持っていた。改革には大きなパワーが必要なのである。

c. 彼を支える人的ネットワーク（グループ）があったこと

彼の革新的価値観を共有するネットワークがあった。炭火は一つでは消えてしまうが、いくつかが重ねると火は燃え続ける。改革の熱意もネットワークやチームの中で維持されるのである。例えば、竹俣当綱、菟戸善政、佐藤文四郎、三好善太夫（みよしぜんだゆう）、黒井半四郎、木村高広、神保綱忠（じんぼつなただ）、志賀祐親らであり³⁾、多くは藁科松伯を中心とする菁莪社中グループのメンバーである。佐藤は直言居士でも知られており、優れたリーダーにはこのような側近が必要である。これらの人達は鷹山の新しい人材の発掘と登用によるものであった。「鷹山が優れていたのは、この側近やスタッフの選び方に私心がなく、今まで埋もれていた人材を、自らの眼力を信じてどんどん起用していったことである。そのさい注目されるのは鷹山が、主流をはずれた人材、窓際に追いやられている家臣に注目着目したことである。従来のパラダイムを変える改革は傍流から起こるものである。主流に身を置くと人間は保守的になり、改革をする意欲も湧かないし、また改革を行ったとしても従来の風習や伝統というものにとらわれて、中途半端なものに終わりがちである。ところが、傍流にいる人は体制に対して批判的であり、危機感や不満を強くもっている。あるいはそういう批判精神や危機感を人一倍

もっているからこそ、傍流に追いやられたともいえる⁴⁾」。

d. メンターの存在があったこと

メンターとは精神的支援者である。ベンチャー・ビジネスにおいては、このようなメンターの存在は大きい。鷹山においては細井平州がそれにあたる。彼は尾張の国に藩主の徳川宗春がしたい放題していた時に生まれ、京に学び、長崎に遊学して見聞を広げている。その後、江戸に行き、家塾「嚶鳴館（おうめいかん）」を主催する。実学に近い立場をとっていた。この細井平州が鷹山にとっては精神的支援者となり、鷹山の改革を支援したのである。鷹山にとっては「師」となった。

e. 巧みな抵抗克服策を採用したこと

彼はマイルドな教育方策や参加方策からハードな強制方策まで巧みに使っている。例えば、参加方策としては、初めて米沢に入った時に、足軽や小者も含む全藩士を登城させ、大儉約令を説明し、藩の危機感共有の努力をしている。そして、藩の収支という当時のトップシークレットを全藩士に現状公開したのであり、こんなことは過去には前例がなかった。ここには下を巻き込む参加方策が採用されている。情報の共有である。

f. 文化変革に成功したこと

彼が藩主になった頃は米沢藩の農民人口は減り続け、赤字が累積していた。沈滞し澱んでいる文化である。それを夢やビジョンの提示、戦略、組織改革、役割モデル、儀式、日常のリーダーシップ、成功体験による方法、外部との交流などによって変革したのである。

g. 私心がなかったこと

私心がなかったことが改革の成功に導いた。「この改革が実を結んだのは、鷹山に一片の私心なく、米沢藩は民衆のための藩でなければならない、と訴えたからでした⁵⁾」。

(注)

- 1) 加来耕三、『上杉鷹山の危機突破の行動哲学』、二見書房、平成5年、258～259頁。
- 2) 吉武佳一郎、「名君」上杉鷹山の光と影」、青木智男・保坂智編、『新視点 日本の歴史近世編』、新人物往来社、平成5年、76頁。
- 3) 歴史街道、前掲書、62～63頁。

4) 同上書、54～55頁。

5) 『歴史・古典入門』、プレジデント社、2009年、36頁。

おわりに

米沢藩における藩政改革について述べて来た。第一節では、幕府と米沢藩における背景を見た。幕府では田沼意次の頃で、風俗が乱れ、一揆が多発し、農村の荒廃も進んでいたのである。米沢藩はこれらの影響も受けつつ、独自の原因もあり、更に財政窮乏が深刻化して行く。体面のために多数の家臣団を維持したり、奢侈に傾いたり、地理的条件の悪さ、幕府からの手伝い普請の命令等が原因である。第二節では、上杉鷹山その人について見た¹⁾。秋月藩という小藩からの養子であり、だからこそあのような思い切った改革が出来たのだとも言える。何故なら、外部から入ることにより、そこでの伝統的なしきたりにとらわれないで改革を進められるからである。鷹山はパワー獲得のために支持、資源、情報戦略を展開している。更に、鷹山という人の資質についても見た。第三節では、藩政改革について述べた。それは藩主であった時の前期の改革と、隠居してからの後期の改革に分けられる。前期の改革は急進的であったためか必ずしも成功したとは言えないが、後期の改革においては成功している。後期の改革は前期の反省をふまえ、前期の積極的政策と隠居後の天明の改革の消極的改革の折衷的改革を推進し

ている。時間をかけて長期的に焦らないで改革を進めようとしたようである。その改革についての内容も述べた。第四節では、文化変革について見た。ではどのようにして文化変革をなしたのであろうか。理念(夢)の変化、戦略、組織改革、神話と役割モデル、儀式、日常のリーダーシップ、成功体験による方法、外部との交流、危機感の活用等について述べた。鷹山は巧みな文化変革者であり、変革リーダーである。第五節では、鷹山の採用した抵抗克服策について述べた。教育方策、参加方策、強制方策が採られている。マイルドな方策とハードな方策の両方を採用している。第六節では、改革の成功要因のいくつかをあげてみた²⁾。彼の改革の熱意と率先垂範、彼がイノベーターとして適任であったこと、彼を支える人的ネットワークの存在(人材登用)、メンターとしての細井平洲の存在、巧みな抵抗克服策を採用したこと、文化変革に成功したこと、私心がなかったことなどがあげられる。

(注)

- 1) 松平定信は寛政の改革の際に、鷹山を尊敬し、その政策を参考にしたとされる(安岡孝次郎、前掲書、188～189頁)。
- 2) 改革の成果として「棒杭の市(ぼうくいのみあきない)」のエピソードもある。これは無人販売店のことで、道行く人は決して商品を盗むことをせずに、欲しいものは値札どおりの代価を置いて行ったとされる(百瀬明治、前掲書、112頁)。これは人心の立て直しである。

上杉鷹山と藩政改革の年表

- 1751年（宝暦元年）上杉鷹山が日向（宮崎県）高鍋藩主秋月種美の次男として江戸で生まれる。母は黒田甲斐守長貞女。幼名松三郎、後に直松。
- 1753年（宝暦3年）藩主上杉重定、上野東叡山根本中堂の修理を命じられる。
- 1755年（宝暦5年）大凶作。翌年にかけて餓死者数千人。
- 1759年（宝暦9年）直松、米沢藩主上杉重定の養子になる内約。翌年に幕府から許可される。
- 1760年（宝暦10年）世子に定まる（9歳）。秋月家から上杉家に移る。
- 1761年（宝暦11年）竹俣当綱江戸家老になる。重定、江戸で儒者細井平洲を招き「大学」の講談を聞く。
- 1762年（宝暦12年）郡代所を設置して大庄屋を設く。郡代所頭取は森平右衛門。
- 1763年（宝暦13年）竹俣当綱らが郡代所頭取森平右衛門を殺す。
- 1764年（明和元年）細井平洲を師範とする。将軍家治にお目見え。重定は領土の幕府返上を決意するが、尾張藩主宗勝のいさめにより取り下げる。
- 1765年（明和2年）竹俣当綱奉行執政（奉行）となる。
- 1766年（明和3年）徳川家治将軍に拝謁して治憲と改名する。
- 1767年（明和4年）重定隠居して、治憲が10代藩主となる（17歳）。江戸から国元に使いを立てて、春日社に誓詞を奉納する。江戸の藩士たちに大俵令を發布。お召し料1500両を209両に大幅削減。奥女中50人ほどを9人に減らす。重定が国元で大俵令を通達。重定の新御殿落成する。
- 1769年（明和6年）江戸城西の丸のお手伝い普請を命じられる。幸姫と婚礼。薬科松伯没。米沢に初入部する。鉄砲上覧について御馬廻組と五十騎組の争いが起こる。竹俣善政町奉行となる。
- 1771年（明和8年）細井平洲第一回の米沢下向。郡奉行役場を復活し、郷村頭取・郡奉行を命ず。「郷村勤方心得」を出す。干ばつのため愛宕山で雨乞い祈願。
- 1772年（安永元年）江戸大火。桜田・麻布両邸共に類焼。このために諸士による木材伐採と搬出開始。遠山村で初めて籍田の礼が行われる。町奉行莅戸善政御小姓頭を命じられる。郷村教導出役12人が選ばれる。五郷五代官の世襲制を廃す。
- 1773年（安永2年）大手前お手伝い普請。7人の重臣による騒動。干ばつのために北条郷の田畑を視察。騒動の扇動者薬科立沢を斬首する。
- 1774年（安永3年）北寺町へ御備初蔵新築して枳3万俵を蓄える。初めて藩の「会計一円帳」を作らせる。
- 1775年（安永4年）竹俣当綱、漆、桑、楮（こうぞ）各百万本を植えて10年間で16万両の歳入増加を建議する。樹芸役場を設置。
- 1776年（安永5年）重定の子の保之介（後の治広）を世子とする。喜平次と改名。学館落成して興讓館と命名。会津の凶作に同情して米を提供。長男直丸（後の顕孝）誕生。母は側室於琴の方（後の於豊の方）。川井小路に義倉完成。細井平洲第二回目の米沢下向。農村に備荒貯蓄を奨励する。小千谷から縮緬師を雇って、婦女に習わせて国産の基礎を作る。縮役場の設置。
- 1777年（安永6年）90歳以上の老人にお膳と時服が与えられる。竹俣当綱が奉行辞任を願うが許可されず。
- 1778年（安永7年）次男の寛之助誕生（しかし、翌年病死）。
- 1781年（天明元年）江戸の金主三谷三九郎へ350石の知行を与える。竹俣当綱宅で乱舞を興行、諸公子同伴で歓宴。
- 1782年（天明2年）正室幸姫没（29歳）。世子勝意元服して治広と改名。顕孝、治広の養子となる。尾張の徳川宗勝の養女純姫が治広に入興。竹俣当綱は奉行を解任されて、隠居押し込めとなる（10年間）。
- 1783年（天明3年）松平土佐守の娘と顕孝が縁組。大凶作となる。救援米を払い出す。御近習莅戸善政辞任。重定の隠殿南山焼失。
- 1784年（天明4年）雨が止まず冷害の心配が募り、春日社にこもって断食祈祷する。前年に備蓄米を払い出したために、新たに向こう20年間、毎年枳5千俵、麦2千5百俵を備蓄して総量15万俵を達成する計画を策定する。諸種の事情を考慮して、藩主隠退の内意を示す。
- 1785年（天明5年）治憲は隠居して、家督を継いだ治広に「伝国の辞三か条」を授ける。重定新御殿に移る。三の丸隠殿（餐霞館）落成し、顕孝と共にここに移る。
- 1786年（天明6年）雨が続き気候不順。祈祷を行い、節米が命令される。竹俣当綱が財政再建につき上書。
- 1787年（天明7年）治広初入部。経済立て直しの大評議あり。格別の大俵令が發布される。治憲の実父の秋月種美没。将軍家斉が在職中の善政を賞する。重定病気のために帰国。志賀祐親の意見により、元締役場・樹芸役場を廃し、諸役場を併合する。

- 1789年（寛政元年）勘定頭黒井忠寄仲之間年寄を命じられる。間引きを禁止し、産婆から誓詞を提出させる。
- 1790年（寛政2年）志賀祐親は罷免される。家臣から国事に関する意見書を提出させる。
- 1791年（寛政3年）荏戸善政再び任務に就き、中老職となる。薬科立遠「管見談」を提出する。政事大会議あり。寛政の改革の開始。赤湯馬市で国産馬を優先することを決定する。上書箱を設置。役所の統廃合を行う。
- 1792年（寛政4年）絵ローソクの売買禁止。江戸本草学者の佐藤平三郎を招く。農民が商家に奉公することを禁止。国産役場内に蚕桑局を設置。苗木買い上げ、桑畑開発等のために、大仕切り料2百9両の中から、毎年金五十両銭五十貫を下賜されることとなる。90歳以上の老人に生涯扶持、貧窮者や15歳以下の子供が5人以上ある者に手当が出される。諸士の次男と三男は自由に土着してよいこととなる。郷村出役を再興する。御国産所を設けて国産の利用を奨励する。
- 1793年（寛政5年）異国船がしばしば北辺をうかがうという指摘があり、調査の者を派遣する。竹俣当綱没。医学館好生堂完成する。百姓一人について、桑5本、柿1本、楮5本等植えることが定められる。諸士に武器修理を命じる。検地帳改め、名寄帳の整備を行う。
- 1794年（寛政6年）顕孝没（17歳）。治広の甥宮松（後の斉定）が世子となり、治広の長女の参姫と縁組。馬市を創設。門松のために幹樹の伐採を禁止。黒井堰完成。赤湯鍋禁止。神保綱忠督学となる。細井平洲が第三回の米沢下向。農民の土地売買禁止。家中に桑の植樹と養蚕を奨励、また薬草栽培の奨励。北方沿岸警備を強化する。重定没。江戸山門諸堂社の修復手伝いを命じられる。黒井忠寄没。治憲が「朝夕篇」を著わして学問の目的を示す。荏戸善政奉行となる。
- 1795年（寛政7年）赤湯村遊女の禁止を決定。
- 1801年（享和元年）町在伍什組合の制度を制定する。細井平洲没（73歳）。
- 1802年（享和2年）治憲給髪とし「鷹山」と称する。これより「大殿様」と呼ばれる。荏戸善政らが編纂した救荒食物とその調理法を記した「かてもの」が配布される。
- 1803年（享和3年）荏戸善政没。
- 1806年（文化3年）「養蚕手引」を印刷配布する。向こう十年間の粉備蓄が命じられる。
- 1807年（文化4年）青亭事件が起こる。ロシア船による乱暴の報告が入る。
- 1809年（文化6年）斉定と参姫の婚礼。「嚶鳴館遺稿」刊行する。
- 1810年（文化7年）荏戸政似が改革の成果を明らかにし、斉定に呈す。
- 1812年（文化9年）治広隠居（49歳）。斉定が家督を継ぐ（25歳）。
- 1813年（文化10年）紅葉山御霊屋修復手伝い。このために3年間の大儉となる。斉定の初入部。
- 1816年（文化13年）興讓館督学の神保綱忠辞任する。鈍姫没。奉行荏戸政似死去する。政似の遺言に対して、鷹山は親書を贈る。
- 1817年（文化14年）興讓館学則制定。
- 1818年（文政元年）干ばつのために春日・白子両社で霊祭を行う。
- 1819年（文政2年）参姫没。
- 1820年（文政3年）餐霞館で祝宴。70歳以上の者に酒3升ずつを与えられる。斉定の第一子鶴千代（後の斉憲）誕生。
- 1821年（文政4年）於豊の方没。
- 1822年（文政5年）上杉鷹山没。久しぶりに貢租が皆済し、蔵元に余裕を生じる。
- 1823年（文政6年）斉定は借財を殆ど全て償還し、その上に軍用金五千両の備蓄ができたことを、御堂へ参詣の上報告する。この時に、執政以下各村の肝煎りまでが褒美をもらった。
- 1836年（天保7年）祖父以来の政事よろしきにつき、幕府より老中連署の賞状を受ける。
- 1872年（明治5年）旧士族の運動により、鷹山を藩祖謙信と共に上杉神社に祭る。
- 1902年（明治35年）鷹山を撰社松カ崎神社に祭る。
- 1908年（明治41年）従三位を追贈される。