

「コンサルタント」の目

「経営改革」いろいろ経済学へ 上杉鷹山に学ぶ 改革への勇氣と気概

ケネディ大統領が最も尊敬した日本

一九六一年、第三五代米国大統領に就任したジョン・F・ケネディは、日本人記者団から「あなたが、日本で最も尊敬する政治家は誰ですか」という質問を受けた。ケネディは即座に「上杉鷹山です」と答えたという。

おそらく、日本人記者団の中でも上杉鷹山の名を知っている者はいなかったであろう。

上杉鷹山は、江戸中期、上杉謙信を祖とする米沢藩主で、逼迫した財政の立て直しに成功した名君で



あった。財政危機に瀕する現代日本にとつても、また経営改革が急務である中小企業の経営にとつても、その範となるべき人物なのである。

上杉鷹山と米沢藩の実情

上杉鷹山は宝暦元（一七五二）年、日向高鍋藩主の二男として生まれ、数え年一〇歳にして米沢藩主上杉重定の養子となった。

上杉家は関ヶ原の合戦で豊臣方に味方したため、会津一〇〇万石から一五万石に減らされてしまった。収入は八分の一になったのに、

一〇〇万石当時の格式を踏襲した上、家臣団の数はもとのままで、出費の削減もしなかったため、藩の財源はたちまち傾いた。年間六万両ほどの出費に対し、実際の収入はその半分程度であり、不足分は借金でまかなうありさまで、深刻な財政破綻に陥っていた。

鷹山が第九代米沢藩主について

のは一七歳のときであった。巨大な借金を背負わされ藩主となった鷹山は、江戸屋敷において家臣達を集め藩財政再建について意見を求め、その第一歩として大儉約令を実施した。その内容は、祝祭行事の制限や延期、参勤交代行列の減少、食事は一汁一菜とし、衣服は木綿を普段着とすること、そして自らの生活費を七分の一に減らすという大節約を実行したのであった。

しかし、改革にはそれに反対する勢力との対立が付きものである。先代任命の家老らと対立しながらも、涙ぐましい忍耐と改革の種火を灯し続けることで、それを退けたのであった。

「民の父母」の自覚と藩政改

当時の産業といえは農業であり、鷹山は中国の例にならい藩主が自ら田を耕す「籍田の礼」を執り行い、農業の尊さを身をもって示した。以

後、家臣あげて荒地開発や堤防修築など次々と進めた。その根本理念は、藩の再興のためには、武士といえども、農民や町人と同じく汗を流さねばならぬことを悟らせるものであった。その決意は、

受け次ぎて国の司の身となれば
忘るまじきは民の父母
という歌と誓詞に込められている。

それ以外にも鷹山は米作に次ぐ殖産興業を積極的に進めた。寒冷地に適した漆や楮、桑、紅花などの栽培を奨励した。漆の実から塗料をとり、漆器をつくる。楮からは紙を

誓詞

- 一、文学は、これまで通り怠りなく務めます。
- 二、武術も同様。
- 三、民の父母の語は家督の際、歌にも詠みましたので、この事は、第一番に大事に考えます。
- 四、上の者が驕らなければ、下々は危うくなく、又、民の幸せの為に費用が要るが、しかし費用をかけなくとも幸せになる事業を興せば、君民共に幸せになれるという言葉は、日夜忘れないように致します。
- 五、言つて行いが一致しなかつたり、賞罰が不正、不順であつたり、無礼の無いよう慎みます。

すき出す。紅花は染料として高く売れる。桑で蚕を飼い、生地を紡いで絹織物に仕上げる。

鷹山は藩士達にも、自宅の庭でこれらの作物を植え育てることを命じた。武士に百姓の真似をさせるのかと強い反発もあったが、鷹山自ら率先して城中で植樹を行ってみせた。やがて、鷹山の改革と共鳴して、下級武士たちの中から、自ら荒地を開墾して、新田開発に取り組む人々も出てきた。家臣の妻子も、養蚕や機織りにたずさわり、働くことの喜びを覚えていった。

人づくり「興讓館」の復興

鷹山は、道義が廃れ、怠惰の風気がみなぎる社会を一新しようと、明るく希望ある人材登用の門を開いた。これは従来からの世襲的考え方を変えて、有能な人物には、乏しい財源ながら、その中から惜しみなく適切な俸禄を与え、大事な役目につけた。「奉行」や「郷村教導出役」等を定め、「民の父母」として監督にあたらせたのであった。

一方、農民には、五人組、十人組、一村の単位で組織をつくり、互いに助け合うことを命じた。特に、孤児、孤老、障害者は、五人組、十人組の

中で、養うようにさせた。

働けない老人は厄介者として肩身の狭い思いをしていたが、米沢の小さな川や池を利用して鯉の養殖に勤めた。やがて美しい錦鯉は江戸で飛ぶように売れ始め、老人達にも、自ら稼ぎ手として生き甲斐をもつことができるようになったのであった。

鷹山は、領内の学問振興と人材の育成にも心を砕いた。藩の改革は将来にわたって継続させなければならぬ。そこで、鷹山は学校建設の趣旨を公表して、広く領内から募金を募った。武士達の中には、先祖伝来の鎧甲を質に入れてまで、募金に応ずる者がいた。農民や商人の子も一緒に学ばせることとしたので、これらの層からも拠出金が多く集まったという。

これが当代一の碩学、細井平州を学長にいたたく有名な「興讓館」の復興であった。ペリーが来航する五〇年も前に、医療機器を購入して「東北の長崎」と言われるように、西洋医学も発達したのであった。

引退後も藩政の立て直しに努力

冷害による大凶作になった天明五年、鷹山は三五歳の若さで隠退

し、養父重定の実子である治広に家督を譲った。その時、治広に贈ったのが「伝国の辞」と呼ばれる国を治める心得である。その後も二代にわたり七二歳で没するまで、上杉家の藩政の建て直しと、改革に一命をかけたのであった。

なかでも天明の大飢饉の折には、全国で多くの死者が出たが、米沢藩からは、一人の餓死者も出さなかった。これは貧しい家臣や農民に対する貸金や救米など、鷹山の行った救済処置が素早く、しかも領内の隅々まで行き渡っていたからであった。

中小企業経営と鷹山のモットー

小泉前首相が総裁選出馬を決意する前、いま何が欠けているか、と聞かれたとき「政治指導者の命を捨

伝国、辞

一、國家は、先祖から、子孫へ伝える國家であるから自分勝手にすべき物ではありません。
 一、人民は、國家の人民であるから自分勝手にすべき物ではありません。
 一、國家・人民の爲にあり、君であつて、君の爲にある國家人民ではありません。

てる覚悟」と答えたという。改革が出来るのは異端者。気骨あるアウトサイダーでなければできない、と上杉鷹山の例を挙げたという。

いま中小企業経営の革新を考えると、会社の最高責任者である社長の決断や決定がすべてであり、それには、何のために改革を行うべきなのか、「正しい姿勢」を持つことが必要である。それは鷹山でいえば、「民のため」であり、経営者の場合は、「お客様のため」である。このことこそ、事業経営の根底をなす会社のあり方であり、最高責任者である社長の基本姿勢でなければならぬ。

改革には、リスクだけでなく、同時に社内の抵抗や批判も伴う。しかし、それを乗り越えてこそ、経営者の責任は果たされる。捨てる身の全力疾走が企業改革のスタートラインとなる。

「伝国の辞」と共に、次期藩主に伝えられた鷹山の言葉が思い浮かぶ。

為せば成る 為さねば成らぬ
 何事も 成らぬは人の
 為さぬなけり

(中小企業診断士 大塚慎二)