

報徳による治国の要道

—二宮尊徳のリーダーシップ理論—

大貫章

目次

- 一、報徳仕法のあらまし
- 二、報徳による治国の要道
 - (一) 我が道は天下を経営する道
 - (二) もろびとの苦楽の元を業とする
 - (三) 仁徳あれば治世あり
 - (四) 君と民とは一本の木
 - (五) 民安かれと願うこの身ぞ
 - (六) めしと汁木綿着物は身を助く
 - (七) 遊惰は変じて精励となる
- 三、弟子の活躍による相馬の仕法
- 四、封建的武士階級との苦闘
- 五、自助と互助の共同体づくり

一、報徳仕法のあらまし

二宮尊徳が生涯を通して成し遂げた米の増産を主眼とする村おこしの事業は「仕法」と呼ばれている。仕法は、同じく尊徳が創始した「報徳」という思想・哲学を基盤として行なわれるので、「報徳仕法」と呼ばれる。報徳仕法の理論と方法のあらまはしは次のようなものである。

「荒地を開き、困窮民を扶育し、借財を返済し、暮らし向きを立て直し、末ながく安心に生活できる方法」(「藤曲村仕法書」)。あるいは、「興復の道(衰えた村や藩を立て直す道)は、分度を立てるのが最も先決である。……分度が立ち税法が定まっつてのち、興復の実施に従事する。その実施に順序がある。まず領内の一村から始めるのである。一村に行なうに道がある。善を賞すること、困窮者を恵み助けること、地力を尽くすこと、教化を布くこと、貯蓄を積むことである」(斎藤高行「報徳外記」第七章・八章「興復(中・下)」)。

本格的な仕法の事業が初めて実施されたのは、尊徳が生まれ育った小田原藩の分家で下野国(栃木県)にある旗本宇津家四千石の桜町領三ヶ村(物井村・横田村・東沼村)である。仕法はみごとに成功し、米の生産量(および年貢収納額)は十年で二倍に増えた。この成功の噂はたちまち周辺の諸藩に広まり、その後、谷田部・茂木藩(細川家の分家)や、烏山藩、下館藩などから相次いで「当藩でも仕法をやってほしい」という依頼を受けるようになった。

これら諸藩の仕法では、桜町での場合とは異なり、尊徳が直接に責任や権限をもって事に当たることがなく、藩内の家老や郡代などが責任者となって事業を進め、尊徳は外部から助言や勧告をする立場に立つことになる。そうすると、藩内の指導者の能力や資質が大変に重要なものになってくる。いずれの藩の場合も、

事業の初めは領内の気運も盛り上がってうまくいくのだが、途中で挫折してしまい、事業を完遂できずに終わっている(下館藩の場合は、前期は失敗、後期は成功)。烏山藩の場合を例にとつて考えてみることにしたい。

烏山藩と尊徳との出会いは、天保七年(一八三六)九月、烏山の天性寺の円心という和尚が桜町の陣屋に尊徳を訪ねてきたことから始まる。この年は、天保四年に続く大凶作だった。尊徳は烏山に千二百俵余りの教授米を送った。烏山では天性寺の境内に十二棟のお救い小屋を立て、全人口の割に当たる約九千人を収容し、粥の炊き出しを行なつて極難の人々を救済した。

その後、天保八年六月から本格的な仕法が始められることになった。家老の菅谷八郎右衛門は、尊徳の勧めに従つて俸禄を辞退し、また弓矢や馬具などのうち不急のもの七十五点を売却して、その代金を仕法のための基金に拠出した。これを「推譲」という。藩内には仕法遂行の気運が急速に高まり、藩士二百四十二人および領内の町人や農民など千二百六十人から総計百八両、米二百俵の推譲がなされた。

仕法は桜町領でのやり方と同様に進められた。過去十年間の平均収納額に基いて、九千三百三十俵(および畑作物からの金納分三百十六両)の分度が設定され、これを藩主への上納分の限度とし、それ以上の増収分は荒地開発などの費用に当てる約束で仕法は開始された。

翌天保九年が豊作だったことも幸いして、分度外の収納額は二千俵を越えるほどになった。ところが、この分度外の米の扱いをめぐって、菅谷は苦しい立場に立たされることになった。藩士たちはそれを分内に入れて自分たちの俸禄を増額するように要求したのである(どこの藩でも同様だが、藩士たちは永いこと俸禄をかかなり減額されていた)。尊徳の強い忠告を受けた菅谷は、断固これを拒否した。すると、藩士たちは、

菅谷がいったん辞退した俸禄を再び受け取ったことを種にして、菅谷個人を攻撃し、また殿様に対して「仕法は民を利用して君を弱する本末顛倒のもの」と訴えた。殿様も彼らに押し切られ、仕法は天保十年十二月に廃止されてしまった。

菅谷は役儀を辞任し、後には藩から追放され、意気消沈して桜町の尊徳の許へやってきた。その菅谷に対して、尊徳は次のような厳しいことをいつている。

「烏山の興復の道が中廃したのは、みなあなたの誠意が足らず、行ないに欠けるところがあったからです。……いったん辞退した禄を食み、身の衣食を豊かにして事を成そうとした過ちから、ついに国家（藩）の大幸を失い、上下の大患を生じたのであってみれば、あなたが退けられたことも道理ではないか。……これは烏山の家臣らの罪ではなく、皆あなたが自ら招いたものではなかったか」（富田高慶「報徳記」卷三の六）⁽³⁾。

烏山藩は天保十三年に仕法を再開したが、たいした成果は上がらなかった。仕法が完遂できるためには、理論と方法だけでなく、それを実行できるような然るべき人物・人材が必要なのである。

二、報徳による治国の要道

(一) 我が道は天下を経営する道

烏山藩の場合とは対照的に、弘化二年（一八四五）から仕法が開始された相馬藩（福島県相馬市および原町市）の場合は、報徳仕法は理想的といってもいいほどに実にみごとに成し遂げられた。

天保十年（一八三九）九月、富田高慶が弟子入りしたのを端緒として、相馬藩と尊徳との関係は親密なものとなった。相馬藩内には二人の家老——国許の池田胤直（図書）と江戸在職の草野正辰——をはじめ多くの報徳理解者ができた。報徳仕法の真髓を伝える名著「報徳外記」や「二宮先生語録」を書き残した斎藤高行もその一人である。

やがて相馬藩は報徳仕法を中心に据えて藩（すなわち国）の経営を進めていくことになる。尊徳が少年時代から親しんできた「大学」の用語——修身、齊家、治國、平天下——を借りるならば、報徳仕法とは「治國の道」なのである。尊徳は次のように語っている。

「わが道は天子の任務、幕府の任務、諸侯の任務であって、もとより、職分の低い小役人の任務とするところではない。なぜならば、国を興こし、民を安んじ、天下を経営する道だからである」（斎藤高行「二宮先生語録」二二〇）⁽⁴⁾。

また、こうも述べている。

「衰廢を復興することは、聖賢の道であり、人君たるものの職責である。……しかしながら、興国の大業は、どうして家老ひとりで成しとげられようか。その成功は必ず担当官吏（胥吏田駿）や村役人の力によるのであって、ここに人を得れば成功し、人を得なければ失敗する」（『外記』二十三章「全功（中）」）。

(二) もろびとの苦樂の元を業とする
尊徳は次のような歌を詠んでいる。⁽⁵⁾

もろびとの苦樂の元を業として
勤め尽くさん幾代ふるとも

これは報徳仕法を指導すべき立場にある自分自身の職責・任務の重さを自らに言い聞かせたものである。社会の中で指導的な立場にある者——為政者、リーダー、マネージャーなど——の果たすべき役割・責務に關して、尊徳は『万物發言集』という著作の中で、次のような注目すべきことを述べている。⁽⁶⁾

「田畠開けて五穀熟し、食物足りて人道定まる。人道定まりて父子の大道立つ。及び兄弟・夫婦・朋友の四倫の道おこなわる（傍点は筆者）。ついに横道（横暴）の者が出来、人倫の道を破る。これにより君臣の大道を立て、耕作農業をなして五穀を作り出す者を守護し、横道の者を懲らしむ。これ即ち武門の

根元なるべし」。

普通は、親子・夫婦・兄弟・友人の間の四つの倫理（四倫）（父子親あり、夫婦別あり、長幼序あり、朋友信あり（『孟子』「滕文公上編」）のほかに、もう一つ「君臣義あり」というのがあり、合わせて「五倫」というのだが、尊徳は、あえて「君臣の義」を特別に扱い、君臣（武士階級の人たち）の倫理・道徳はどうあるべきかということを尊徳流に説いているのである。つまり、親子・夫婦・兄弟・友人たちが平和に幸福に生活できるように守護するのが為政者の任務（君臣の道、武門の根元）だと主張しているのである。

(三) 仁徳あれば治世あり
尊徳は、こういつている。

「道というものは聖人が生民のために立てたものである」（『外記』四章「分度（下）」）。

また、こうもいつている。

「衰廢を復興することは、聖賢の道であり、人君たるものの職責である」（『外記』二十三章「全功（中）」本章第（一）節参照）。

ここでいう聖人（または聖賢）というのは、古代中国の孔子より以前の堯や舜、さらにそれ以前の神農とか黃帝などのことで、いずれも伝説上の聖王といわれている人たちである。これらの聖人たちが一般民衆のために農業や医薬などの道を発明し、また五倫・五常など人倫の道を樹立したのだ、と尊徳はいう（五倫については前節を参照。五常とは仁・義・礼・智・信の五つの徳目（倫理的な行為規範）のこと）。

尊徳によれば、世の為政者（リーダー）たる者は、これら聖賢の立場や役割を継承した者である。聖賢を見習い、聖賢が樹立した農業や人倫の道を実践することが為政者の責務である。為政者がこのような任務の重さを自覚し、天命に従って仁徳による政治を行なうならば、「乱世」ではなく「治世」が輪廻し、国家は安寧となり豊饒となる、と『三才報徳金毛録』という著作の中の「天命治世輪廻の図」という章、および、それを解説した「国家安寧豊饒の解」という章の中で、次のように述べている。

「聖賢（為政者）が道を学び仁を行なえば徳が開びやくする。そうすれば政治は明朗になり、人民は各自の業に励み、田畑は開け産業は興こり、民衆は恵みを受け、争いがなくなつてよく治まり、人々は法を犯さず、刑罰は減少し、官吏は人民から信頼され、人口は増加し、国家は安寧となり、また豊かになり、子孫は永く繁栄する」。

（四）君と民とは一本の木

農業生産者たる農民と為政者たる武士階級——およびそれを統括する君主や家老など——との関係について、尊徳は「君民は一体であり、一本の木のようなものである」と次のように述べている。

「君民は一つであつて、ちやうど一本の木のようなものだ。君が幹で、民は根である。幹は尊くて上にあり、花や葉を空中に開いて、人からほめそやされる。根は卑しくて下にあり、水気を土中から吸つて幹や枝を養う。そして、その水気を吸うものは細根である。農業に努める者は細民である。細根がなければ幹や枝や花や葉を養えないのと同様に、細民がなければ国家經理の費用の出どころがない。国君たるものは、よろしく君民一体の理を悟つて、細民を恵むべきである」（『語録』四六二）。

また、尊徳が江戸に滞在していたとき（天保十三年九月）、訪ねてきた相馬藩の家老・草野正辰（まこと）に対して、尊徳は次のように語っている。

「およそ国家の政治のあり方は、複雑多端のように見えますけれども、要するに「取る」と「施す」との二つにとどまるのです。盛・衰も安・危もこの二つによります。存・亡も禍・福もまた同様です。……取ること（奪）を先にすれば、国は衰え民は困窮して恨みの声が起こり、衰弱が窮まって、はなはだしいときは国家の転覆・滅亡という大患に立ち至ります。これに反して、施すこと（讓）を先にするときは、国は盛んに、民は豊かになつて、よくこれになつき、上下とも富み栄えて、百代たつても国家はますます平穩です」（『報徳記』巻七の八）。

そもそも農こそは国の大本である、と尊徳は次のように述べている。

「一郷こそぞって従事して、いつまでたつてもさしつかえのないものは農業である。これを国家の大本とする。儒仏のごときは末であり、その他の技芸百工はいうまでもない。なぜかといえば、一郷こそぞってこれらの事をして、農業をやめたならば、飢餓の憂いがたちどころに来るではないか。そうなれば、たとい儒者が経書を講義し、仏僧が経文を説き、芸人が演技をやり、百工が細工に精を出しても、何の役にも立つものではない。してみれば、農の大本が立つてのち、始めて儒仏を主業とし、技芸百工を補いとして、一郷を治めることができるのだ。実に、五穀九菜ごこくきゅうさいは身命を養い、五常十戒は心の病いを治め、技芸百工それぞれ用をなす。本当にこういう姿になれば、万世にわたって弊害がない。これを、「本立つて道生ず」(論語、学而篇)というのである」(「語録」一八〇)。

このような考え方は「農本主義」と呼ばれることがある。一般に、農本主義には二つの側面がある。一つは経済的な側面で、農業が一国の経済の中心となるべきである、という考え方である。もう一つは政治的な側面で、人口の大部分を占める農民こそが政治の主人公である、という考え方である。これは、現代的に言えば、人民主権(主権在民)とかデモクラシーという思想に通じるものである、といってよいであろう。

(五) 民安かれと願うこの身ぞ

「民安かれ(安民)」というのが尊徳の基本的な姿勢である。そこで、報徳仕法は、別名、「治国安民」とか「富国安民」「興国安民」などと呼ばれる。「民安かれ」という尊徳の思想を知る手がかりは、たくさんあ

る。彼は次のように語っている。

「わが道は怨(思いやり)を肝要とする。それで貧民の心を思いやって、あるいは飯米や農具を与え、あるいは馬小屋や便所を建ててやる。国君から見れば、ことごとく無用のようなものだが、貧民にしてみれば死生存亡のかかわるところで、一日も欠くことのできないものだ。貧民がこれを得れば、一日も欠くことのできないものを全うして、安らかに生活し、その家を保つことができる。有用も有用、大したものではないか」(「語録」二二八)。

「……やもめやみなし子などは、再びもとの境遇にかえることのできないもので、まことに哀れみ恵むべきものだ。こういう人たちを侮らず、まず第一に憐恵れんけいを加えるような政治家であれば、国家を治めることは、手のひらの上でめぐらすほど容易である」(「語録」一八七)。

尊徳は、天保十三年(一八四二)、幕臣に召し抱えられて利根川分水路の調査に従事したとき、そこで気の毒な老婆に出合った。老婆は七年越しの水腐れで家や田畑を失い、土手の上に小屋掛けをして、寒空の下で震えていた。その老婆に尊徳は「古着でも買いなされ」と一分(約二万円)の金を置いてきたことがあった。その時の光景が思い出されてならない。

わが興国安民の法を当局が採用するならば、このような悲惨はこの世からなくすることができるはずなのだ。これまで自分は世のため人のために尽くしてきた。自分は「聖人の大欲」を実践しようと努力してきた

つもりだ。「大欲とは何かといえは、万民の衣食を充足させ、人々の身に大きな幸福を集めようと欲すること」(「夜話」二七、原書二一七)である。

もろともに無事をぞ祈る年毎に

種かす里の賤女賤の男

仮の身を元の主に貸し渡し

民安かれと願うこの身ぞ

なお、「元の主」とは、天(または天地)のことである。尊徳は次のように語っている。

「天地は大父母である」(「語録」二四)。

「人体は天地の靈気によって成り立っている。だから私物ではないのである。しかるに、その恩を知らず、それに報いることを思わず、むやみに私欲をほしのままにするような者は、天地が必ずこれを罰する。恐れ慎しまないでよかろうか」(「語録」三三二)。

「天地間に生ずるものは、人類・鳥獸・虫魚・草木とおのおの類が分かれ、大小・強弱・貴賤の相違があるけれども、みなことごとく天の分身である。なぜならば、かげろう・ほうふら・細かい草のような

微細なものでも、造化の力によらなければ生ずることができない。それゆえ仏教ではこれを活如来と言ったり、悉皆成仏と説いたりするのだ」(「語録」四二八)。

また、尊徳が作成し、報徳を信奉する人たちが朗唱する『報徳訓』では、「身体の根元は父母の生育にあり、父母の根元は天地の命令にあり(正確には順序が逆)」と表現されている。これらの言葉の中には天(または天地自然)に対する尊徳の畏敬の念がよく表明されているといつてよいであろう。

(六) めしと汁木綿着物は身を助く

報徳仕法を導入しようとする各藩の指導者たち——たとえば、烏山藩の家老・菅谷八郎右衛門や、相馬藩の富田高慶、斎藤高行など——に対して、尊徳は「俸禄を辞退せよ」ということを強く指示している。そして、俸禄を辞退する代りに、しかるべき荒地を引き受けて、それを再開発させるのである。当時、荒地の開墾を奨励するために、荒地からの収穫は七年くらい無税とする「墾下年季」という制度が全国的に慣例となっていたので、その制度を利用するのである。

「わが道は大業である。それゆえ、これを行なう者は、よろしく俸禄を辞退すべきである。これが推譲を尊び成功を全くするゆえんなのだ。けれどもその大業を勤めるには、飯米・食費がなければならぬ。それで俸禄の代りに開墾田の産米を支給するのだ。……俸禄を辞退したのは道を行なうためである。開墾田を受けるのは事業を勤めるためである。さらにその受けたところの飯米・食費を節約して、

余財を推すならば、これこそ真の推譲と言えるのだ」【語録】三二二)。

指導者が自ら模範を示さなければ、事業は成功しないのである。一家・一国を治めるためには、まず指導者が自己一身を修めることが先決である。これは尊徳が少年時代から親しんできた『大学』の基本原則である。それゆえ指導者は率先して質素・儉約を実践すべきである、と尊徳は次のように教え諭している。

「国を興こし民を安んずることは大業であつて、名譽や利益を追うともがららの企て及ぶところではない。いやしくもこれに従事する者は、禄位や名譽、利益の念を絶ち、わずかに飢えと寒さを免れるだけを生活の限度とするのでない限り、その成功を全うすることはできない。禄位名利の念を絶たない限り、その初めは忠実を表わしているが、ついには一身の榮利を求め、事業を失敗に終わらせること、滔々たうたうとして例外がない。それゆえ、大業に従事してその成功を全うしようとする者は、よろしく禄位を辞退し、飯と汁、木綿着物を自己の生活の限度とすべきである。飯と汁、木綿着物はわが身を助ける。その余は、矛ぼこを逆さまにして我を責めるのみである」【外記】二四章「全功(下)」。

そして次のような歌を詠んでいる。

めしと汁木綿着物は身を助く

その余は我を責むるのみなり

(七) 遊情は変じて精励となる

為政者(リーダー)の好ましい態度・行動の変化——態度変容——は、村人たちの態度・行動に作用・影響を及ぼして、好ましい変化——村人たちの態度変容——を引き起こしていく。

「もしも名主が謙讓を重んじ、自らおこりを禁じて儉約を守り、分内を縮めて余財を推しゆすり、そうして貧民を救うならば、貧民は感動して、うらやみの念は消え、勤勞をいとわず、粗末な衣食も恥とせず、分を守ることを楽しみとするようになる。そうすれば汚俗を洗い廢村を興こするのは、何のむずかしいこともないのだ」【語録】二九〇)。

村人たちの態度・行動の変化は次第に拡大して、村全体の気風・雰囲気——サイロジカル・クライマート、心理的な風土——の変化となって定着していく。その様子は、たとえていえば、小さなタライ(盥)に水を入れて箸で掻き回していると水の回転に勢いがついてくるようなものだ、と巧みな比喩で語られる。

「これを、箸はしで手盥てらいの水をまわすのにたとえよう。回し始めには、箸と水とは別々であつて、水は箸の力では回らない。しかし長い間やめずに回しているうちに、水は箸と共に回って止めどがなくなり、ついには箸を投しても箸が水によって回されるようになる。これが自然の勢いである(「盤水の理」と呼ばれる)【外記】十九章「教化(上)」。

このような気風・雰囲気の変化のことは「風ヲ移ス」(「外記」第八章「興復(下)」)とか「風化の功(訳、美風感化の功)」(「外記」第二十章「教化(中)」)などと表現される。そして、このような村の気風の変化——風化の功——が、結果として生産性の向上や生産高の増加をもたらすのである。

「善者はますます富優を得、情農は奮発して力農となり、乱暴者は化して篤行者となり、荒地はひらけて田畑がととのい、野火は絶えて山林が繁茂し、村には破損した家はなく、馬小屋・便所が並び建ち、おのおの馬匹を保有し、家ごと人ごとに生活が安定して、孝弟友愛の心厚く、貧富は互いに譲り、一村はむつび合って、善良の風俗ができあがるのである」(「外記」八章「興復」(下))。

「遊惰は変じて精勵となり、汚俗は化して篤行となり、荒地はひらけて田畑となり、家ごと人ごとに満ち足りて、一人をも罰せず、一人をも刑せず、獄舎は腐朽しても修理を加える必要はなかった」(「外記」二十五章「報徳」)。

ところで、指導者のリーダーシップと組織風土と生産性(業績)との相互作用や変化の様相に関して、アメリカの行動科学者のレンシス・リッカート(一九〇三—一九八一)は、「媒介変数」という用語を使って、次のような興味深い理論を展開している。

人間の行動のメカニズムは複雑である。物体や機械などに適用される原理が、そのまま人間の行動に当てはまるわけではない。テレビや洗濯機であれば、「スイッチを入れる」という刺激を与えれば、「 작동する」という反応が現われる。刺激と反応の間には、一対一の直接的な対応が見られる。だが、人間の場合には、そうはいかない。ある上司が部下たちに命令を出したとき(たとえば、「右向け右!」と号令をかけたとき)、大部分の部下は、命令通りに「右を向く」という行動をとるであろうが、中には、しぶしぶ半分くらい右を向く者もいるかもしれないし、あるいは、おい、と「左を向く」という行動を示す者もいないとはいえない。

このように、人間の場合は、命令などの刺激が与えられたとき、機械的にその命令の通りの反応が現われるとはかぎらない。命令を受けた者がその命令を出す者に対してどの程度に好意的な「態度」を抱いているかによって、結果としての行動は違ったものになってくる。刺激と反応との中間に存在するこの「態度」のような要因のことを「媒介変数(インターピーニング・バリアブル)」という。なお、この場合の刺激(命令)のことを「原因変数(コーザル・バリアブル)」、結果として現われる反応(服従行動など)のことを「結果変数(エンド・リザルト・バリアブル)」という。

この原因変数↓媒介変数↓結果変数の関係は、職場集団にもみられる。管理職がどのようなリーダーシップ行動をとるかによって(原因変数)、職場の気風や規範はそれなりに形成され(媒介変数)、その結果が職場としての成果や業績に反映されるのである(結果変数)。

報徳における「風化(または「盤水の理」)の理論は、このリッカートの理論と大変よく似ている、とい

つてよいであろう。

三、弟子の活躍による相馬の仕法

前にも述べたように(第一章参照)、烏山藩の場合とは対照的に、相馬藩(福島県相馬市および原町市)の仕法は、ほぼ理想的な形で進められていった。それは、報徳の精神を体得した尊徳の弟子たちが数多く育成されたからである。

相馬藩は、石高六万石、鎌倉時代から続いた古い藩である。江戸時代に入って元禄の頃までは、お百姓たちの勤労意欲も高く、新田開拓も盛んに行なわれて、藩の収納は大変に豊かだった。しかし、豊かさの中で驕りが生じ、ぜいたくのクセがつき、収入が足らなくなると、お百姓からの年貢取り立てを厳しくするばかりだった。お百姓たちは次第に意欲をなくし、田畑は荒れ果て、生まれたばかりの赤子を殺す「間引き」の風習が日常茶飯のことになっていた。

藩の窮状を憂える若き藩士・富田高慶(久助)は、江戸に出て苦学して、藩財政を復興させる方策を模索していたが、二宮尊徳の評判を聞き、桜町へやってきて、天保十年(一八三九)九月、二十六歳のとき、尊徳の弟子となった。その後、尊徳の仕法実践に付き従い、尊徳の手足となって働きながら、実地の修練の中で、報徳仕法の真髄を着実に体得していった。

藩内では、草野正辰と池田胤直の二人の家老が報徳の理解者となり、その後、紆余曲折はあったが、次第に藩論は仕法実施の方向へ統一されていった。

相馬藩は過去百八十九年間の藩政に関する資料を尊徳に提出した。尊徳はそのデータをさまざまな角度から分析し、分析の結果にもとづいて、六万六千七百七十六俵という分度を設定し、その分度を基軸とした今後六十年間の復興計画を立案した。そして、それを『為政鑑御土台帳』など八冊にまとめて、弘化元年(一八四四)十一月、相馬藩に提出した。翌弘化二年十一月(尊徳五十九歳)、相馬藩からの求めに応じて、尊徳は富田高慶を自分の代理のような形で相馬へ派遣することにした。その時、尊徳は高慶に対して「無位無禄で励め」と次のように論じた。

「わが道は大業である。それゆえ、これを行なう者は、よろしく俸禄を辞退すべきである。これが推譲を尊び成功を全くするゆえ、えんなのだ」(「語録」三三二〇(本稿第二章第六節参照))。

富田高慶や齋藤高行ら仕法の指導者は、尊徳の教えを忠実に実行した。齋藤高行は、相馬藩士・齋藤完高の長男として、文政二年(一八一九)十月に生まれた。齋藤家は、代々学問で仕える家柄で、父も祖父の嘉隆も藩内随一の学者であった。高行(久米之助)も幼少の頃から秀才の誉れ高く、周囲から囑望されていた。

弘化二年(一八四五)七月、二十七歳のとき、尊徳の弟子となった。高行の叔父に当たる富田高慶が病弱だったので、高慶を補佐することも目的の一つだった。当時、尊徳は江戸に在任して、日光仕法雛形——日光東照宮領二万石の再建計画書——を作成する大がかりな作業に取り組んでいた。翌弘化三年六月に幕府に提出された八十四冊の膨大な仕法書のかなりの部分は齋藤高行の浄書によるものといわれている。

仕法雛形が完成したあと、尊徳が下野（栃木県）の大前神社（真岡市）の別棟や近くの東郷陣屋に移住したとき、斎藤高行は、「二宮翁夜話」の著者福住正兄らと共に付き従い、尊徳から親しく教えを受けた。また尊徳が管内の桑野川村や花田新田、樟ヶ島村などの仕法を実施したとき、現場で実地の訓練も受けた。嘉永四年（一八五二）十一月、彼は相馬に帰り、以後、仕法掛代官席として、富田高慶とともに中心人物の一人として、仕法の推進に尽力した。安政四年（一八五七）十月、功績を認められて「頭取職、奉行格、五十石の加増」を申し渡された。ところが、彼は固く辞退した。「わが道は大業である。それゆえ、これを行なう者は、よろしく俸禄を辞退すべきである。これが推譲を尊び成功を全くするゆえなのだ」（「語録」三二二）という師の教えに忠実に従ったのである。

その後、上司である郡代・佐藤勘兵衛や、家老の熊川兵庫（村田半左衛門）らが入れ代わり立ち代わり説得したが、がんとして応じなかった。ついに慈隆和尚が説得に乗り出すことになった。慈隆は、元は日光山輪王寺の高僧で、尊徳とも親交があり、相馬に迎えられていて、高行にとっても恩師に当たる人である。だが、高行は固辞を通した。説得を諦めた慈隆は「あいつの頑固は一万匹の牛で引いても動かぬほどだ（万牛不牽）」と慨嘆した、と伝えられている。⁽¹⁰⁾

相馬藩内には、富田高慶や斎藤高行のほかにも、多くの報徳理解者が育っていった。荒至重、伊東発身、一条七郎右衛門、高野丹吾、志賀直道（小説家・志賀直哉の祖父）などの人たちである。

指導者たちの誠意と熱意にこたえて、お百姓たちも勤労に精を出した。朝早く起きて、耕し、草取り、水かけ、肥やしかけに力を尽くした。夜は遅くまで縄ないや俵編みなどに励んだ。正月も、例年なら十五日頃まで酒を飲んだり遊んだりして過ごしていたのを改めて、二日から縄ないを始め、四日から山や野に入り、薪溜池は六百九十二ヶ所、米や麦を備蓄した倉庫は五十二棟に達したのである。

四、封建的武士階級との苦闘

二宮尊徳の七十年の生涯は苦難に満ちたものだった。桜町仕法を手始めに各地の仕法に取り組むようになってからの後半生は、苦闘につぐ苦闘の連続だった。農民たちの怠惰や放縦との闘いもさることながら、尊徳が最も苦勞しエネルギーを消耗させられたのは、封建的身分制度という壁であり、武士という特権階級との苦闘であった。

桜町仕法のとときの小田原藩士・豊田正作による妨害や、それをきつかけとして尊徳が出奔して成田山に参籠した事件は、尊徳の武士階級との苦闘を物語る象徴的な出来事であった。とかく誤解されやすいのだが、この事件は豊田正作という人物の個人的な性格に起因するものではなく、小田原藩上層部のアンチ二宮、アンチ仕法の雰囲気を反映するものである。

藩政側が尊徳の仕法に反対する理由はいくつかあるが、その最大のものは「分度」という尊徳の主張に対する反発である。仕法を推進する側からすれば、分度は仕法の中核となるもので絶対に譲れない条件だが、

この問題は、年貢率と同様に、勤労の成果を武士と農民との間でどのように配分するかという問題でもあるので、武士の側にとっても簡単には応じられないものである。

「民安かれ」を信条とする尊徳としては、つい軸足を農民の側に置いて、領主側の「聚斂（暴税搾取）」から農民を守る、という姿勢をとることになりやすい。成田参籠事件の前年の文政十一年（一八二八）五月、小田原藩当局に提出した辞職願いの中で、尊徳は次のように書いている。

「……桜町が今のように疲弊したのは、百姓たちの将来の困難を考えず、殿様に手柄顔をしたいために、年貢増強にばかり努力するひどい家臣による悪政の結果です。……その罪が天に通じたのか、百姓は夜逃げをし、村の人口は減り、耕作放棄の荒地がふえ、やがて廃村となることは天地自然の道理です。……聚斂の臣（租税を収奪する家臣）よりは盗臣（公金を横領する家臣）のほうがまだましです」⁽¹¹⁾。

成田山の事件は藩主・忠真公の耳に達し、豊田正作は解任され、事態は改善された。そして尊徳はこの機会に桜町領の領主・宇津家の家政を管理下におくことになった。尊徳は次のような改革を断行した。

領主（宇津汎之助氏）の費用は月二両から一両一朱に、ほぼ半分に減らされ、夫人の費用も二両二分から一両一朱に減らされた。用人岡部・代田の両氏の俸禄も四両から一両二分に下げられた。その一方で、中間（奉公人）の俸給は八人で四両だったものが七人で十四両に上がっている。全体として、宇津家の武士たちの扶持米は約二割八分の減額とされたのである⁽¹²⁾。

こうしたやり方は、小田原藩士たちの報徳嫌いをいっそう助長することになる。尊徳にしてみれば、「易

経」（周易下経）の「上を損して下を益するをもつて益となし……下を損し上を益するをもつて損となす」という教えを忠実に実行しているだけなのだが、まさにそのことが武士たちの仕法への反感をますます増大させてしまうのだ。彼らは尊徳の主張を「野州理窟」とか「野州論」などと呼んで毛嫌いした。藩内のこのような雰囲気について、尊徳の理解者の一人である勘定奉行の鵜沢作右衛門は、天保七年（一八三六）九月の尊徳宛の手紙の中で「野州理窟は、皆々好まざることにつき……」⁽¹³⁾とか「とかく野州論は不向きの様子」などと書き送っている。

天保七年（一八三六）の飢饉のときの小田原藩当局と尊徳との確執は、尊徳の武士階級との苦闘を物語る最も劇的な出来事であった。この年の十二月、尊徳は大久保忠真公に江戸へ呼び出された。小田原領内の飢えた民を救ってほしい、という依頼である。当時、忠真公は舌疸という重い病気で寝たきりの状態だった。尊徳は殿様に直接お目にかかることができず、間に立った重役たちとの間で、何回か押し門答がくりかえされた。重役たちは、尊徳の桜町での功績に対する恩賞のこと、俸禄を増加すること、殿ご愛用の麻袴を賜わることなどをくたくたくくりかえした。体裁、体面、形式ばかりを重んずるお武家らしいやり方に腹を立てた尊徳は、「飢民救済」という事柄の本質を鋭く突いて、つい語調もきつくなった。

「国君は民を牧司（世話）するものである。平時の政教が行き届かず、凶歳に及んで民を死にいたすすれば、牧司の職はどこにあったのか。いったい何と言って天に謝するのか。いわんや執政の家老及び郡代は、君を補佐して民を導くべきものでありながら、この民を飢え死にさせるとは、牧民の任はどこに行ったのか。また、何と行って民に陳謝するのか」（「外記」第十七章「備荒（中）」）。

家臣たちとの押し問答の末に、ようやく殿様のお手許金から千両を預かり、小田原の米倉の米を使うように、という殿様の命令を頂いて、尊徳が小田原に着いたのは、翌天保八年の二月になっていた。だが、小田原でも藩士たちとの間で江戸の時と同じような激しい口論がくりかえされた。米倉の担当役人はそういう命令は受け取っていない、といって倉庫を開けようとしなかったのだ。ついに尊徳の怒りが爆発した。

「私は江戸で君命を受け、又当地に来ても衆議は一決した。事が急なのでまだ役所から達する間がないのだ。お前がもし開くことができないのなら、私と一しよに飲食を断って命令を待つがいい。領民は飢饉のために露命きょうめいが今日明日きょうあすに迫っているのだ。常ふだんの調子で論じていられるか」(「報徳記」巻五の六「小田原領の飢民を救助する」)。

そもそも尊徳と小田原藩の關係は、忠真公という後楯うしろだてがあつたにもかかわらず、初めからギクシヤクとしたものだった。天保八年(一八三七)三月に忠真公が亡くなり、天保十三年(一八四二)十月に尊徳が幕臣となつてからは、両者の關係はさらに疎遠なものとなった。忠真公は亡くなる直前に「我が藩でも仕法を實施せよ」と遺言したので、藩政当局は、一応、それらしい素振りを見せたが、尊徳が主張した「分度の確立」は決定しようとしなかった。領民たちの熱意に促されて、藩内の数ヶ村で変則的な仕法は實施されたが、藩としての公式の仕法はついに實施されることはなかった。

尊徳にとつて忠真公の存在は絶大である。尊徳を小田原藩士に挙用して桜町仕法を命じたのは忠真公である。二人は互いを認め合い、互いに敬愛し合っていたことは種々の事例から伺い知ることができる。だが、「仁政」ということに関しては、尊徳の期待の水準は高く、「忠真公の仁は民にまでは及んでいない」といつて、次のような鋭い批判をしている。

「(小田原侯は武士の俸禄の節減を深く嘆いて、百万計画するところがあつた。人はこれを称して仁君としたが、)——これはどうして仁君と言ふことができよう。ただ君と武士との關係だけを見て、民を忘れてゐる。偏見と言ふべきだ。君と武士・人民とは一本の木のようなものだ。君は幹であり、武士は枝であり、人民は根である。その枝葉を繁茂させようと思つたならば、その根をつち増わねばならぬ。だから、税収の一割もしくは二割を推し譲つて、これを人民に恵み施すがよい。恵み施せば民は富み、民が富めば租税がいり、租税がいれば武士の俸禄も回復する。そのようにしてのち、始めて仁君と言ふことができるのだ」(「語録」四六四)。

尊徳が苦闘したのは小田原藩の場合だけではない。青木村(旗本川副氏の所領)、谷田部・茂木藩(細川領)、烏山藩、下館藩など各地での仕法の場合も同様であつた。幕臣となつて巨大な官僚機構の末端に組み入れられてからは、さらにひどかつた。ほとんど仕事らしい仕事を与えられなかつたのである。最晩年に日光東照宮領二万石の仕法に着手せよ、という命令が与えられたときは、すでに余命いくばくもなかつた。尊徳の歯ざしりが聞こえてくるような気さえる。死の前年、安政二年(一八五五)の大晦日に書かれた彼の日記には、その心情が次のように記されている。

「予が足を開け、予が手を開け、予が書簡を見よ、予が日記を見よ、戦々兢兢として深淵にのぞむが如く薄氷を踏むが如し」⁽¹⁵⁾。

五、自助と互助の共同体づくり

報徳仕法の進め方は、一村から始めて、二村、三村へと及ぼしていく、というように、村を単位にして進められていった。農村という所は、農民たちが農業を営む生産の場であると同時に、彼らがそこに住居を構えて暮らしている生活の場でもある。ここでは、用水の管理や、入会地の利用、村祭りの執行など、多くのことが共同作業によって行なわれる。村落は生産と生活の共同体なのである。

尊徳や富田高慶、斎藤高行らが指導し推進した仕法の事業は、崩壊しかけていた村落共同体を再構築したものである。報徳という理念・理想を基盤として、新しい共同体を構築したものである。具体的には「自助と互助の共同体づくり」である。

尊徳は、桜町仕法に着手するとき、小田原藩からの補助金を謝絶し、「荒地は荒地の力で起こし返します」と殿様に言上した、と『報徳記』は伝えている⁽¹⁶⁾。『夜話』(二〇五、原書二三四)でも同様のことが次のように語られている。

「この桜町に来て、どうしたらよいかと熟考したところ、皇国開びやくの昔、外国から資本を借りて開

いたのではない、皇国は皇国の徳沢で開いたに相違ないことを発見した。そこで小田原藩の交付金も謝絶し、近郷の金持にも借用を頼まず、この四千石の土地の外は海外だと見なして、自分が神代の昔に豊葦原へ天降ったのだと決心したのだ」。

この自助・自立の精神は、一人ひとりの農民たちにも要求された。勤勉や儉約が奨励され、借金地獄に苦しむ者は報徳金の貸付けによって救済され、各自、経済的に自立することが強調された。現代的にいえば、自作農の推奨である。当時は「地主―小作」という形態も少なくなかったが、これは本来の姿ではなく、徳川の幕藩体制も、むしろ「本百姓」という一人前の納税負担能力を持った自作農を本来の建前としていたのである。

報徳による村づくりでは、勤労・分度と並んで「推譲」ということが強く求められた。勤労・勤勉によって少しでも多くを収穫し、分度を立てた節度ある消費によって余財を生み出し、その余財を仕法の事業推進のために提出するのが「推譲」である。現代的にいえば、税金や社会保険料などの公的負担である。単なる寄附ではない。公共的な性格の強いものである。「自助」と対応させるならば「互助」といいである。互助ということについては、『語録』(三九六)が次のように述べている。

「……(世の中に)盛・衰、治・乱、貧・富、苦・楽、安・危、存・亡の違いがあるのはなぜか。それは道の盛衰にあるのだ。この道が盛んであれば国家は富み、この道が衰えれば国家は貧する。では、何を道とていうか。人道がそれである。何を人道とていうか。互いに生き、互いに養い、互いに助けること

がそれである。それゆえ昔の明君は人民と一体になり、歡樂を同じうし、憂苦を共にし、人民はその徳に化して、互いに生き、互いに養い、互いに救い助ける道が盛んであった。そこで才知のある者は才知のない者を養い、能力がある者は能力のない者を哀れみ、富貴のものは貧賤の者を恵み賑わし、貧富は相和し、有無相通じて、四海の内は全く一家のようになったのだ」。

「自助と互助」ということは、自己責任と相互扶助ということであり、もう少しモダンな言い方をすれば、自律と連帯ということである。尊徳がめざしたのは、現代的な表現でいえば、「自律と連帯の協同社会」を建設することだったのである。

このような考え方は、ほかにも例がないわけではない。アメリカの経営学者、チェスター・I・バーナード（一八八六—一九六一）は、その著「経営者の役割」の中で「組織とは協働体系（コオペラティブ・システム）であるべきであり、協働体系とは自由意思をもった人々の協力のシステムである」と述べている。この考え方は尊徳の思想と大変よく似ている、と私は考えている。

さて、このような共同体を構築することは、当時の封建的な社会の中にあつて、どのような意味を持っていたであろうか。尊徳の事業は、けつして封建制度の延命に手を貸すような性格のものではない。むしろ封建制度を骨抜きにするものだったのである。もう少し厳密な言い方をすれば、封建的な諸制度はそのまゝにおいて、事実上、それを空洞化・形骸化するものだったのである。

たとえば、仕法主体——桜町では尊徳自身、相馬仕法では報徳役所——が管理・運営する報徳金は、領主の財政からは独立した特別会計として扱われた。会計だけではなく、農政全般についても同様である。用排

水の管理、荒地の開墾、年貢米の収納など、すべてが仕法主体に任されていた。いわば、「村方の自治」に信託・委任されていたのである（「こうした場合、領主は、「君臨すれども統治せず」というような立場に置かれることになるが、このような例は、家老が大幅な実権を握る場合などのように、けつして少なくなかったのである）。そして、その自治共同体の中では、報徳の精神がいきわたり、勤・儉・讓が励行され、道徳と経済とがみごとに融合し、表彰や貸付け、村役人の選任など、多くのことが「芋コジ」という集会の場で投票によって決定され、倫理的にも経済的にも高い水準の共同社会が実現されていたのである。

注

六章。

- (1) 佐々井信太郎訳注『報徳文獻選集』（一）円融合会刊、一九五五年）四〇頁「藤曲村立直し仕法雜形」。および、佐々井信太郎責任編集『二宮尊徳全集（全三十六巻）』（以下「全集」と略記）（初版・二宮尊徳偉業宣揚会、一九三二年、復刻版・龍溪書舎、一九七七年）第十九卷一六頁。
- (2) 斎藤高行者、佐々井典比古訳注『報徳外記』（以下「外記」と略記）（一）円融合会刊、一九五八年）第七章「興復（中）」第八章「興復（下）」。
- (3) 富田高慶著、佐々井典比古訳注『報徳記』（一）円融合会刊、一九五四年）巻の三第六章「烏山仕法の中廢と菅谷の追放」。
- (4) 斎藤高行者、佐々井典比古訳注『二宮先生語録』（以下「語録」と略記）（一）円融合会刊、一九五八年）第二十
- (5) 尊徳が詠んだ教訓的な歌（道歌）に関しては、佐々井信太郎著『解説二宮尊徳道歌選』（一）円融合会刊、一九五九年）、および『全集』第一卷八五頁以下「三才独樂集」を参照。
- (6) 『全集』第一卷三三八頁「万物發言集草稿」。
- (7) 『全集』第一卷一八頁、二八頁。および、佐々井信太郎訳注『報徳文獻選集』（注（一）参照）二五頁。
- (8) 佐々井典比古「利根川分水路始末記（十）」（一）円融合会刊『かいびやく』誌、一九七六年九月号参照。
- (9) レンシス・リッカート著、三隅不二訳『経営の行動科学』（ダイヤモンド社、一九六四年）第五章参照。
- (10) 『全集』第三十六卷一七三頁「斎藤高行小伝並びに解題」参照。

- (11) 『全集』第十一卷一、一七一頁。なお「聚斂の臣あらんよりは盗臣あれ」というのは『大学』伝第十章第二十二節からの引用である。
- (12) 『全集』第十一卷一、〇五六頁「仕法桜町領」。
- (13) 『全集』第六卷一七二頁。
- (14) 『全集』第六卷五九頁。
- (15) 『全集』第五卷一、一〇四頁。
- (16) 『報徳記』卷一の三「小田原侯、先生に桜町領復興を命ずる」。
- (17) チェスター・I・バーナード著、山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割』（ダイヤモンド社、一九五六年）第二章「個人と組織」より。