

幕藩体制化のビジネスモデル変革実話

戦国の三英傑、信長・秀吉・家康がユニークだったのは、武士たちを忠実なサラリーマンにモデルチェンジしたことでした。

領地を与えるという形は残しましたが、簡単に転勤させるし世襲制度も色々な分野で廃止されていきました。

三河と尾張で発明された武士の社会とは一言でいえば終身雇用制でフルタイム、兼業禁止、社宅住まいのサラリーマン社会制度でした。

信長は尾張の村々の領地に住んで半農のままだった家臣たちを清州・小牧・岐阜・安土へと強制的に引越しさせました。ある時、一家の主人である家臣の家で火事がありました。調べたところ家族は尾張に帰っていたことが分かったので、尾張の家を壊して安土に移住せざるを得ないようにしました。

羽柴秀吉が近江長浜で城持ちとなった時には、母親を呼び寄せて尾張から移り、加藤清正や福島正則など親戚の子供たちもそれを追って長浜にやってきました。

故郷の土地から切り離されて、農業から離れ、決められた武家屋敷に住むという近世の武士がここに誕生したのです。

尾張で生まれたシステムは、ベンチャー企業的でした。つまり、カリスマ創業者である信長と共に夢を見て、その成功に伴いとてつもない財産が手に入る。

やれ馬揃えだ、やれ茶会だと全社挙げてのエンターテインメントを頻繁にやって、人生の喜びを満喫させるといったやり方です。信長の機嫌を損ねたら何時失脚するかはわからないのである。しかし、謀反でもおこさない限り、信長は領地を奪うことはあっても、部下をむやみに殺したりはしなかった。また、失脚した者の兄弟や子供など近親者を根こそぎ追放することもなかった。仮に追い出されても、それまでに楽しい思いもし、相当の財産を手に入れているので、あまり不満は無かったのではないだろうか。

秀吉の場合には、追放してもそのうちに再チャレンジのチャンスを与えているのが苦労人の彼らしいやり方だ。

江戸時代にはこの終わり型のシステムは部分的には家康に引き継がれたが、ベンチャー的な部分はむしろ否定されたと言える。

三河らしい終身雇用安定型だった徳川株式会社

三河に目を移すと、個人主義的な尾張に比べて三河武士の忠臣ぶりは際立っていた。

戦死者の子孫への面倒見の良さも印象的であった。

本田平八郎忠勝は度々の合戦で活躍したにも拘らず、自分がかすり傷ひとつ追わなかったことで知られる。だが、一族郎党は死人だらけであり、その報酬として15万石を

得た。しかし、成功の恩賞はあまり大きくなく、親戚や禄高の大きい家臣は注意深く権力の中枢から外された。こういう仕組みが芽生えたのは、三河一向一揆の後からであった。この反乱には家臣団で一揆方に走る者が続出した。これを機会に松平家と三河国衆との関係が義理人情に左右されるものから、上下関係がハッキリした近世的なものに変わった。

有力な国衆や松平一族を政権の実務から排除したこの措置に、後の外様大名審判を幕府政治から排除した哲学の芽生えが見て取れる。

徳川幕府の人事で印象的なことは、外様だけでは無く、親藩や譜代であっても石高の多い大名に権力を与えないというポリシーだ。

御三家はそれぞれ数十万石を貰ったが、国政への口出しは許されなかった。將軍の近親者も権力から排除された。吉宗の孫である松平定信が老中になったのは珍しい例外だが、「偉すぎて」うまくいかなかった。

最高職の大老は、伊井や酒井など比較的大きい譜代名門から選ばれたが、これは名誉会長的な存在で、実務は担当せず、有力大名と老中のつなぎ役でしかなかった。伊井直弼が実権をふるったのが例外だったが、やはり強い摩擦を起こして暗殺された。

遡って、秀吉の天下統一の後、家康は秀吉から関東移封の提案を嬉々として受け入れた。家来たちは先祖伝来の土地から離れることを嫌がった。しかしながら、近代企業として徳川株式会社が自立するためには、三河から離れることが不可欠だと経営者の家康は判断したのでありました。

天下泰平の下での武士の存在理由

戦国時代が終わった後も、軍事土木技術の平和転用による国土開発が行われました。それによって、新たに配分する土地がひねり出されました。大名を取り潰して、その領地が配分されました。それも出来なくなると、「安定」がキーワードとなりました。経済成長はしないし、チャンスもあまりない。

しかし江戸 260 年の天下泰平時代は平和で安定していました。こうした時代、武士は武力をふるえないのだから、人々に尊敬されなくては有難みが無くなったのであります。

武士というものが、私利私欲で家の財産を守るというシステムとして誕生したという歴史上の真実は、出来るだけ隠されるようになった。

俸禄として知行地を与えられるのではなく、米で給与を現物支給されることが多くなった。たとえ知行地を持っていても、領民とのつながりは希薄になっていきました。農民には年貢のほかに、労働奉仕も要求できた。だが、農民の方にも経済観念が発達してきて、それに変わって金額で払うことによって済ますことが多くなってきた。年貢もその年の作柄を見て決める「検見法」から平均的作柄を基準とする「定免法」になっていった。最初は不作の年も収入が確保できるし、面倒も省けると思った。し

かし、実際の収穫は増えているのに年貢は同じになり租税負担率は逡減することとなった。

教育熱心になったのは幕末になってからである

武士たちは高いレベルの教育を受け教養にあふれた素晴らしい人たちで、江戸時代の教育の質は高く、「世界一の識字率」で藩校のレベルは大学院並みだったという人がいる。

こんな愚かな誇大妄想はいろいろな点で誤っている。

まず、知らなくてはならないのは、藩校や寺小屋が充実していったのは江戸時代末期の話である。

天下国家のために働くという考えは、本来の武士の道からは出てこない。むしろ、「企業」としての「幕府」や「藩」に忠誠を誓うことこそ武士の道だと考える武士が多かった。だから、藩校ができて教育環境が改善されたとしても、武士の向学心は向上しなかった。教育カリキュラムも「四書五経」が中心で現実社会に役立つ実学的教科が無かったからであります。本来の軍人なら「時代の最先端の用兵」、「武器の操作法」、「通信技術」、「土木技術」を学びたいのが本心だっただろうにね……………。

武士は行政機関である幕府や大名の実質的官僚なのに、職務遂行能力を高める工夫が藩校には無かった。平仮名が読めて、四書五経が暗唱できても実務教科が皆無だから企画書が全く書けない時代遅れのオサムライ様で藩校は満員だったのであった。

幕府や藩の経営者にこうした現状認識が欠けていたのは日本全国共通の症状でした。教育改革に突出した藩が現れなかったことは、日本特有の横並び意識だったに違いないと私は結論付けたのですが、鎖国政策の落とし児が幕末には各分野で行進していたことは間違いの無いところですね。

(第3回に続く)