

『郷土の歴史に学ぶ～長州藩の経営管理の先見性と普遍性～』

(『下商新聞』、令和2年10月18日)

校長 久保田 力哉

下商は10月18日に開校136年を迎えますが、本年度は新型コロナウイルス感染症対策に追われる一年となっています。7月号で「コロナとともに生きる」という題で寄稿しましたが、最近、「ウィズコロナ」という言葉でパンデミック（世界的大流行）が去った後の世界の在り方を表現することが多くなってきています。

この新型コロナウイルスとの共生である「新しい生活様式」について、本校においてもさまざまな取組を行っているところですが、これからも「今できることは直ちに実行」し、そして迫りくる変化への臨機応変な対応に努めてまいりますので、引き続き皆様の御理解と御協力をお願いいたします。

さて、山口県の歴史を語る場合、明治維新の立役者となった吉田松陰や高杉晋作をはじめとした松下村塾にまつわる人々や、山縣有朋、木戸孝允、長州ファイブ、久原房之助等、維新黎明期の政財界で活躍された人々にスポットが当てられることが多いですが、今回は経営管理からのアプローチで、長州藩をひとつの経営体とみなして考察してみたいと思います。

まず、長州藩の概要ですが、藩主家一族である毛利氏は、最盛期には山陽道・山陰道と九州北部の一部10ヵ国を治めていましたが、関ヶ原の戦いにおいて戦わずして敗戦となり、さらに徳川家康によって領国を防長2ヵ国に厳封され、いわば倒産寸前で藩の運営を開始しました。その後、明治維新まで4回の経営刷新と3回の経営改革（なかでも村田清風による天保、安政の改革はあまりにも有名）を行い、幕末には長州征伐という最大の倒産ピンチを見事に乗り切り、維新の大業を達成しました。

一般に言う長州藩とは萩本藩のことをいい、支藩は含みません。支藩には長府毛利藩、徳山毛利藩、清末毛利藩の3つがありました。これに加えて岩国吉川(きっかわ)家がありましたが、萩本藩からは支藩とは認められず、家臣、領主の扱いでした。

長州藩の経営理念を端的にあげるとすれば、「革新」と「教育の重視」にあります。

まず革新についてですが、幕藩体制は前例踏襲を原則としており、現状維持は「善」で、変革は「悪」とされていました。しかし、長州藩では発足当初から革新が強く意識され、また実行されてきました。その背景には、地理的に本州の西端にあって、当時、

交通・物資・流通の拠点である海峡港町、我が下関をもち、商業産業の発達した瀬戸内地域があったことも、革新意識のひとつの要因と考えられます。

次に教育重視についてですが、藩運営の基本書である「当家制法条々」において、文武の勉学修行が第一にあげられていました。

具体的取組の一例としては、藩校である萩の明倫館、三田尻（防府）の講習堂等の設置に加え、萩の松下村塾や柳井市遠崎の時習館（僧月性(げっしょう)創設)等の私塾も多く開設され、この他にもほとんどの村落に寺子屋が普及していたといわれています。

さらに、第7代藩主、毛利重就（しげなり）の「御譲書」には、子孫を訓育することが祖先に対する第一の孝であると述べられていることから、長州藩において人材育成や教育がいかに重要視されていたかをうかがい知ることができます。

長州藩の財務管理も、極めて有効に機能していました。

まず、一般会計としての本勘（物(もの)成(なり))に加え、本祖以外の特別税である「馳走米(ちそうまい)」という形での徴税も行われていました。

そして、特筆すべきは特別会計の存在です。これは「撫育方(ぶいくがた)」と呼ばれ、一般会計（本勘）は儉約により収支の改善に努力し、特別会計（撫育方）は備蓄を確実に行うとともに、緊要緊急の場合はその支出により要望に応え、全体として財政困難時に財務性の改善と経営目的の双方に努力する適切な運営ができていました。

長州藩は、産業開発にも積極的に取り組んでいました。関ヶ原の戦い後、破産寸前の極端な財政窮迫状態からの出発でしたが、藩主を中心に家臣領民の大変な苦勞と協力により、経営刷新や経営改革を繰り返し、地理的条件や時勢の流れにも恵まれて、苦境を乗り越えることができました。結果的には、維新の大業達成に貢献できたので、幾多の試行錯誤を繰り返しながらも、財務管理は見事にその機能を果たしたといえます。

ここで、経営理念、人事管理、財務管理の3つの側面から長州藩の経営管理をまとめてみます。

まず、経営理念（革新と教育重視）との整合性についてですが、長州藩は商業、新田、産業等の殖産興業へ積極的に取り組むとともに、救恤(きゅうじゅつ)費（困窮者・被災者などを救うための支出）、教育費等の緊急支出を合理的に行っていました。

次に人事管理ですが、藩の重要な役職へ老若ともに優秀な人材が登用されており、現状維持ムードの強い封建体制下にあつて、革新意欲をもって弾力的に激変する環境変化に対応した管理が遂行されていました。

そして財務管理ですが、先に説明した撫育方という特別会計により、一般会計と区分する経理を行うことによって、備蓄というリスク管理、必要かつ適切な緊要支出、増収投資、支出の圧縮がそれぞれ徹底して実行されました。

つまり、財務性については江戸 270 年間のほとんどの期間が財政窮迫状態でしたが、撫育方がスタートしてからは徐々に改善されて、黒船騒動が始まった 1850 年代頃には貯蓄が借入を上回り、財政は健全な状態でした。

このように、長州藩は財政再建とリスク管理に成功を収め、明治維新遂行の立役者たり得たのですが、長州藩の実践してきた経営管理の手法は、現代社会におけるそれと多くが合致しています。

経営管理論における考え方の一つに「コンティンジェンシー（環境適合）理論」があります。これは、組織構造というものはどのような環境に置かれようと最適となるような形式が存在しないため、周囲の変化に応じて絶えず変化をさせつつ経営する必要があるというものです。20 世紀後半に提唱されたこの理論は、今から 400 年以上前から、すでにこの山口県で実践されていたのです。

「Society5.0」といわれる超スマート社会の到来やグローバル化の加速など、これからの複雑で予測が困難な時代において、私たちは社会の変化に対応しながら主体的に未来を切り拓いていかななくてはなりません。

今回紹介した、長州藩の経営管理の社会適応力から学ぶべきものは極めて多いと思います。山口という郷土や先人への敬意と誇りを胸に抱きながら、ともに未来を切り拓いていきましょう。

【参考文献】 林三雄『長州藩の経営管理』文芸社、2001 年

※林氏は、本校の昭和 13 年度卒業生です。