

# 民のために立つ君に —上杉鷹山の経営再生—

(株)日本設備工業新聞社  
代表取締役社長 高倉克也

江戸時代中期の名君として知られる上杉治憲(はるのり) (1751-1822)は九州・日向高鍋藩主の次男として生まれた。17歳で出羽国米沢藩(山形県米沢市)の上杉家の養子となって家督を継ぎ、第9代藩主として崩壊寸前の財政危機に陥っていた米沢藩を甦らせた。

隠居後は剃髪して鷹山と名乗り、アメリカの故ケネディ大統領が尊敬した日本人というエピソードが伝えられている。鷹山はキリスト教思想家の内村鑑三が英語で書いた『代表的日本人』で西郷隆盛、二宮尊徳、中江藤樹、日蓮などと共に取り上げられており、ケネディはこれを読んでいたのかもしれない。

## 率先して規範を示す

鷹山が米沢藩主となった当時、上杉家の財源は初代・謙信の頃に比べ20分の1近くの15万石に激減し、借財も累積していた。にもかかわらず家臣は約6000人を召し抱え、人件費だけで藩収入の九割以上を占めていたという。

前藩主の重定はそれでも豪華な生活を改めることができず公儀への藩領の返上も考えていた。企業なら事実上の倒産だ。

鷹山は実力本位で財政や産業に精通した家臣を抜擢し、いまでいうリストラを断行した。これに激しく反発した先代任命の重臣たちは安永2年(1773年)に改革派の罷免などを訴え、いわゆるお家騒動が勃発した。

改革に怯むことのなかった鷹山は勤儉節約も奨励し、みずから絹の服を綿に変えて生涯着つづけた。天明の大飢饉では粥を食べて質素な生活を励行した。

鷹山のモットーは「してみせて、言って聞かせて、させてみる」だった。率先して規範を示し、その意義を説明し、納得させたうえで実行に移す。ただ上から命令するだけでは人は動かないことを人間通の鷹山は熟知していたのかもしれない。

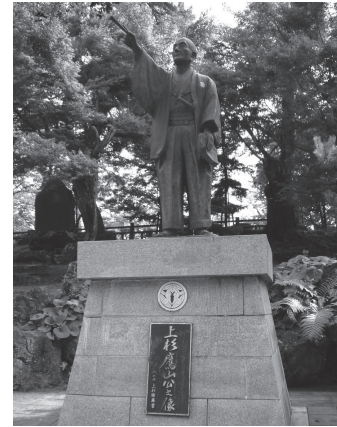
儉約に努めた鷹山はその一方で生きた金は惜しみなく使った。とりわけ人づくりを重視し、藩校・興讓館をつくって武士も農民も身分を問わず学問を学ばせた。

士農工商の壁を取り払って風土の特性を活かした事業も次々と興し、藩民の生活に潤いを与えた。米沢織物、笹野一刀彫、養殖鯉、米沢牛などはいまでもそのシンボルとなっている。

通常なら陰湿なイメージがつきまとうリストラを鷹山は明るく希望の見えるものに変容させた。封建制度を超えた斬新な構想力・判断力・行動力をそなえていたからだろう。

## 愛といたわりの民富改革

鷹山の藩政改革の根底には「愛といたわり」があったと作家の童門冬二は『上杉鷹山の経営学』で指摘している。享保の改革や寛政の改革などの徳川幕府の試みがこれまで成功してこなかったのは改革の対象となる人々への愛情が欠如していた



米沢市・上杉神社の鷹山像

その対象となる人々への愛といたわりがなくては決して成功しないということを、17歳の彼は感じ取ったのである」

既存のシステムを抜本的に変革するなら苦渋の決断を迫られることもあるだろう。しかしそれは常に愛といたわりに貫かれたものでなければならない。

こうした基本理念のもとに鷹山がめざしたのは藩政ではなく藩民を富ませるということだった。民富を目的として領内の弱者にもいたわりを示そうとした。弱者へのやさしさは生来の性格に加え、妻の幸に心身の障害があったことも影響していたといっている。

民富のための改革に際して鷹山は衆知を集めるという方針のもとに藩民や下級武士から積極的に意見を聴こうとした。身分に分け隔てなく発言の機会を与えられた藩民や下級武士は意欲的に改革に臨むようになった。

自発性を欠如した行動は決して長続きしない。鷹山はあらゆる意見を汲み取ることによって人々のやる気に火をつけたのだ。

上杉家を継ぐときに鷹山が決意を込めて詠んだという歌が遺されている。

受けつぎて 国の司の身となれば  
忘るまじきは民の父母

父母とは子供に対する慈愛の象徴だ。鷹山は民の父母になろうと刻苦奮闘した。

からだ。

『「改革は、愛といたわりがなくてはならない』というのが、鷹山の経営改革の底にすえるべき基本理念であった。たとえ財政再建のための行政改革、経営改革であっても、

## 時代を先取りした藩主の心得

天明5年(1785年)に隠居して家督を譲る際に鷹山は「伝国の辞」という3か条からなる藩主としての心得を伝授している。

国家は先祖より子孫へ伝え候国家にして  
我私すべき物にはこれなく候

人民は国家に属したる人民にして  
我私すべき物にはこれなく候

国家人民のために立たる君にて  
君のために立たる国家人民にはこれなく候

この場合の国家とは藩、人民とは藩民、君とは藩主を意味する。

わかりやすく言うと、

第1条=国家は人民のものであって私物化してはならない、

第2条=人民は国家に所属する人民であって私物化してはならない、

第3条=国家と人民のための君主であって君主のための国家と人民ではない——ということになる。

これは封建制の時代であって驚異的な発想だ。鷹山は藩主としての立場を事実上逸脱し、いわゆる主権在民の思想を議会制民主主義が導入される遙か以前に先取りしていたといっているだろう。

既成観念に囚われない鷹山の創造的な姿勢は現代の経営改革にもストレートに通用する。とくに東日本大震災以降、政治も経済も混沌とした不安定な時代のなかで将来を見通す先見性、不退転のリーダーシップ、再生への明確なビジョンなどが何よりも求められている。

いかなる危機的な状況にあっても、あきらめさえしなければ必ず活路が拓けることを鷹山は身をもって実証した。「伝国の辞」と共に次期藩主に伝えられた「なせば成る なさねば成らぬ何事も成らぬは人の為さぬなりけり」という歌は何事かを成し遂げる者の不屈の気概を放っている。