法政大学学術機関リポジトリ
HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

PDF issue: 2024-07-28

組織論で読み解く　江戸時代(1)

小川, 格 / ENTA, Yushi / 遠田, 雄志 / OGAWA, Itaru

(出版者 / Publisher)
法政大学経営学会
(雑誌名 / Journal or Publication Title)
経営志林 / The Hosei journal of business
(巻 / Volume)
46
(号 / Number)
4
(開始ページ / Start Page)
29
(終了ページ / End Page)
46
(発行年 / Year)
2010-01-30
(URL)
https://doi.org/10.15002/00008424

Hosei University Repository

〔研究ノート〕

組織論で読み解く
江 戸 時 代 (1)

遠 田 雄 志 / 小 川　格*

目　次

はじめに
Ⅰ．組織としての江戸時代
1．組織の常識
1.1　鎖　国
1.2　米本位制
1.3　参勤交代
1.4　世襲と身分制度（以上本号）
2．成長ゆえの衰退
3．変化の気づき
4．常識への疑い
5．再生あるいは没落
Ⅱ．江戸時代の春夏秋冬
1．革新局面前期＝動乱期後期〔春〕
2．革新局面後期〔夏〕
3．保守局面前期〔秋〕
4．保守局面後期＝動乱期前期〔冬〕
Ⅲ．江戸時代の意味するもの
おわりに

はじめに

江戸時代という時代はきわめて興味深い。まず，その時代の大半を占める17世紀半ばから19世紀中頃までの200有余年，戦争という戦争が一切なかった。その頃の欧州諸国が様々な戦争に明け暮れていたことを思えば，この長期にわたる日本の平和は興味を超えて驚異ですらある。

目を日常に転じてみよう。鮨，蕎麦，鰻の蒲焼など今日なじみの食文化の多くはその原型を江戸時代に求めることができるだろう。また春のお花見，夏の川開きを祝う花火見物や山王，神田明神それに浅草の三大祭，歳の暮れのお酉様などは江戸時代はもとより今もなお庶民にとって欠かせぬレジャーとなっている。

歌舞伎，浮世絵それに俳句はいわずと知れた江戸文化を代表するものであるが，今日もなお多くの人を魅了してやまない。最近では，その頃の日本人の生活がきわめてエコロジカルであったということで，江戸時代が特に環境学者などの注目を集めている。

しかしながら，260余年にわたる江戸時代の大半戦争がなかったとはいえ，天下泰平だったわけではない。むしろ傾いた屋台を建て直すことに七転八倒していた期間の方が長いといってもいいほどである。つまり，江戸時代を担った徳川幕府が誕生して間もなくは，日本全土にわたる絶大な権力を確立し，繁栄を謳歌した。しかし，その間にも多くの矛盾が噴出し，やがて江戸時代は終焉を迎えた。その歴史は，古代ローマ帝国の歴史や，地上の王者として君臨した恐竜の繁栄と絶滅の歴史あるいはGMやダイエーの盛衰史などと比べられるのではないだろうか。

つまり，それらの歴史個々の内部のメカニズムはともかく，全体として共通する成長と衰退の経緯には，何かしら法則のようなものが貫徹しているのではないかと思われる。

組織論は，当初企業組織の運営・管理の手法を解明し広めることを目的として研究されてきた。その後，そのフィールドを政府や軍事組織へと広げ，歴史的事象を対象とした事例研究も無いわけではない。例えば，キューバ危機における米政府の意思決定過程を解明した『決定の本質』（グレアム・アリソン）や，大東亜戦争を通した旧帝国

*編集事務所南風舎代表

Hosei University Repository

陸海軍の組織の問題点をえぐり出した『失敗の本質』(戸部良一ほか) がそれである。これらの研究は資料や分析の点で優れている。しかし，いずれもその研究対象が，時間的にごく限定されたいわば歴史の一齣を切り取ったものにすぎない。われわれは，ここで無謀とは知りながら，江戸時代という一つの歴史全体を組織論のまないたの上に乗せてみたいと思う。

組織の時間的な経緯にそった盛衰を解明する一つの理論として，2005年に遠田は「組織の適応モデル」を提唱した。ここでいう組織の適応とは，組織が時の流れや世の動きに適時，適切に対応して長期にわたって存続することを意味しており，組織の適応モデルはそのメカニズムを説明するためのものである。当然のことながら，このモデルは，組織を時間軸にそって捉え，その成長と衰退の過程を主要なテーマとしている。

江戸時代の誕生，繁栄そして没落という連続する過程を通して，その全体像を俯瞰しようとするわれわれの作業にとってこの組織の適応モデルは，有効なレンズとなるのではないか。そしてこのレンズを通すと江戸時代は総体としてどのように見えるのか。また知っているつもりでいる数々の制度，施策，事件，挿話，風俗や人物それに技芸などがどのような新しい意味を帯びて見えてくるのか。

これらの“見え”は激動する今日，われわれにいささかなりとも示唆を与えてくれるのではないか。

また，本稿が組織論から歴史研究へのアプローチのささやかな一歩ともなれば幸いである。

Ⅰ．組織としての江戸時代

江戸時代は，徳川幕府の下，鎖国や身分制といった種々の制約によって秩序づけられた人々の260余年にわたる営みとして見ることができる。一方，組織とは，最も広義では何らかのまとまりのある人々の集団で，組織論はそうした集団の構造や過程を考察するものである。そこで我々は，江戸時代を組織として捉えそれを組織論の観点から読み解こうと思う。

江戸時代に限らず，組織一般の盛衰を理論的に説明するモデルとして「組織の適応モデル」がある。それは概ね次のようなアイディアをモデル化したものである。組織には組織メンバーをまとめ上げるのにその組織固有の常識がある。その常識が環境にフィットしているときは組織は成長するが，それが通用しなくなると組織は衰退していき，その常識にいつまでもこだわっていると組織は没落するが，常識を変更することによって組織は再生する。

したがって，組織の適応モデルは次の5つの概念から構成されている。

1．組織にまとまりや秩序をもたらす組織の常識
2．組織の成長をもたらした各種の資源が有限なため，成長が抑えられやがて組織は衰退していく
3．組織の衰退や想定外の出来事を通した環境変化の気づき
4．現行常識への疑い
5．常識の更新による組織の再生，あるいは常識へのこだわりによる組織の崩壊

以下，各概念を順次詳述し，それに沿って江戸時代の全体像を明らかにしていく。

1．組織の常識

組織には，外部・内部を問わず，入ってくる情報や種々の出来事をどう解釈，判断すべきか，そしてどのように対処すべきかという，いってみればその組織固有の認識や行動の安定した枠組みがある。だから，組織としてのまとまりを維持し，クルマを生産し続けたり，戦争をすることも出来るのだ。そういう枠組みを組織固有の「常識」という。換言すれば，組織の常識とはたとえ顔触れが変わってもその組織の皆が「当たり前」と思っているもので，それを物差としてその組織固有のまとまりや秩序が維持されるのである。会社でいえば，その会社が「当たり前」としている固有の仕事のやり方や考え方である。

そうした組織の常識は，ルールや法律，しきたりあるいは習慣といったいわば耐久的なものに具現化されている。その上，そうしたものに反した行動をすると，(組織としてのまとまりを脅かすとの理由で) 陰に陽に罰せられる（“いじめ”の問題も，この文脈で捉えることができる)。つまり，常識は組織によって公的に権威づけられているも

Hosei University Repository

のである。しかもその権威は多くの場合時間をかけて確立されたものなので，ちょっとやそっとでは揺るがない。

また，人間には慣性というものがある。人はこれまでどおりやってみて思ったような結果がでないからといって，すぐには今までのやり方を変えはしない。「何かの間違いかもしれないから，もう一度これまでどおりやってみよう」と考える傾向がある。これを常識の「差戻力」とよぶが，その常識が信頼され権威づけられるほど，常識への差戻力が大きくなり，疑問や異見が生まれにくくなる。

次に，常識に対する疑問や異見が生じたら，それらがすぐ常識を揺るがすようになるかというと，そうではない。それらが生じたら，それをチェックする機能が組織の中で働く。これは，常識に批判的な意見や主張を拒否しようとするものなので，私はこれを常識の「拒批力」と呼んでいる。この力も，常識が権威づけられていればいるほど大きくなる。

ことほど左様に，組織の常識はなかなか変わり難い。だからこそ，常識が組織の安定源となり，アイデンティティーの源泉となるのである。

このような意味で江戸時代の常識を挙げると，以下の四つに絞り込むことができる。

1．鎖　国
2．米本位制
3．参勤交代
4．世襲と身分制度

1．1　鎖　国

かくれキリシタンの受難

日仏修好通商条約に基づいて，長崎の居留地に住み始めたフランス人のために，大浦天主堂が建てられたのは，幕府崩壊の3年前のことであった。ここに赴任したベルナール・プチジャン神父は，ある期待を胸に秘めていた。250年間厳格に禁止されてきたにもかかわらず，長崎のどこかに教えを守って密かに暮らしているクリスチャンがいるにちがいない。彼は隠れた信徒との接触の機会を作るため，教会の正面にわざわざ漢字で天主堂という文字を大きく高々と掲げた。もちろんフランス人に対してではなく日本人キリシタンに対するメッセージであった。神父はさらに村々を歩き廻って接触を試みたが，そんな手がかりはいっこうに得られなかった。

奇跡が起こったのは，ひと月ほどたった1865年3月17日だった。聖堂の前にたたずむ人々を堂内に案内して，祈祷をしていると，そのうちの一人初老の農婦が神父の耳元にささやいた。「私の胸，あなたと同じ」「マリア様はどこですか？」紛れもない隠れキリシタン出現の瞬間だった。そのニュースはただちに本国に伝えられ，世界中に大きな驚きが走った。キリシタンにとっては永年待ちわびた予言が実現したのだった。このあと次々に信徒がこの聖堂を訪れ，多くの隠れキリシタンの存在があきらかになった。これは血なまぐさい幕末史の中の感動的なエピソードの一つである。すでに主な港は外国船に開かれ，外国人の居留地も作られていた。

しかし，それはさらなる悲劇の幕開けにすぎなかった。次第に姿を現したキリシタンに対し，幕府は主立った者を捕縛，拘束した。しかし，3年後にはその幕府は倒壊し，明治政府が発足した。新政府は五箇条の御誓文を発表し，「旧来の陋習を破り天地の公道に基づくべし」として，鎖国攘夷をはじめ，旧幕時代の封建制の打破を宣言した。

だが，キリスト教に対しては，旧幕府の政策を引き継ぎ，改めて禁教の高札を全国に立て，さらなる大規模な信徒の捕縛をすすめ，ついに浦上一村3000余名の全員を捕縛，全員の流罪を断行した。かれらを津和野，萩，福山等34の藩にあずけたのである。彼らを受け入れた諸藩の一部では改宗を迫って陰惨な拷問も行われたと云われている。

キリシタン禁教令が廃止され，信徒たちが浦上に戻されたのは，投獄されてから9年もたった明治6年のことであった。この間，拷問などにより600名を越える信徒が命を落としたという。徳川時代にも浦上のキリシタンに対する嫌疑で捜索，捕縛が行われたことは3度あった。しかしいずれも証拠不十分で釈放されている。文明開化の明治維新のあとで，旧幕府時代にも見られなかったような，大規模な弾圧が行われたのであった。

徳川幕府が崩壊したのち，もう許されるかと思ったキリシタンに対してかえって苛酷な弾圧の暴風が吹き荒れたのだ。なんとも理解しがたい事件ではないだろうか。

Hosei University Repository

一つの時代が終り，新しい時代が始ったのに，旧い時代の原則が生き延びて猛威を振るう。

ここにはいったいどんな力学が作用したのだろうか。人間の作る組織に働くこうした力の論理を解きほぐしてみたい。

「鎖国」はなかったか

このかくれキリシタンのエピソードは，鎖国という組織の常識を考える上で興味深い示唆を与えてくれる。それは鎖国政策の核心をなしていたキリスト教の禁止令という江戸時代の常識が江戸時代が終って明治時代になってからも生き続き，強力に作用したことを示しているからである。

鎖国という状態は江戸時代の常識としてもっとも基本的なものであるが，鎖国令という単独の法令があったわけではなく，一連の法令のグループを示したものである。

その内容を具体的に見てみると，1.キリスト教の禁止，2.海外渡航及び帰国の禁止，3.ポルトガル船の出入国禁止，4.長崎以外の港への外国船の寄港禁止などである。西欧諸国のなかではオランダのみが長崎出島に居住をゆるされた。貿易は禁止されたわけではなく，長崎に限定し，幕府の厳重な管理下で，オランダと中国のみが許され，活発に行われた。これらは突き詰めると，貿易はしたいが，キリスト教は禁じたいということであり，一連の法令は，キリスト教の禁止にすべてが集約されていることがわかる。鎖国を巡る一連の法令が，情熱的で献身的なポルトガル等の宣教師たちの入国を阻止するために作られたものだといっても過言ではない。

組織の常識は組織のかかわる環境を規定するものだが，この鎖国という常識は日本という組織のかかわる環境を文字通り閉鎖したのである。

近年，鎖国などというものはなかったとか，鎖国というのは一つの外交政策であり，国を閉ざしていたわけではないという議論がさかんである。江戸時代に西欧諸国のなかで貿易をゆるされていたのはオランダだけだったが，アジアに対しては中国が唐人屋敷を拠点に貿易を，朝鮮とは朝鮮通信使が何度も来ていた，また，オランダを通して幕府は世界の情報を常に把握していた等の事実に基づいて云われているのである。中には現代でも海外との行き来はエアポートに限られているではないか，と言い出す研究者すらが現われる始末だ。

このため，高等学校の日本史の教科書から「鎖国」という言葉を省いてしまったものまでできたというのである。

こういう基本的な単語をなくしてしまうと，一つの時代の状況を総体として理解することが非常に困難になってしまうのではないだろうか。われわれは，「鎖国」の中身の理解は変わりつつあるとしても「鎖国」はなおこの時代を理解する上で適切な表現であると考える。

二百数十年に及ぶ鎖国政策のため，日本の産業技術や社会制度の近代化において大きく遅れをとり，明治以降の近代化においてゆがんだコースを強いられ，その弊害が今日にも深く尾を引いていることは間違いない。

「鎖国」の主な内容は，オランダ・中国以外との貿易の禁止，日本人の出入国の禁止，出島や唐人屋敷等ごく限られた場所以外への外国人の居住の禁止，そして，キリスト教の布教及び信仰の禁止である。

キリスト教禁止のため幕府は，磔刑つまり柱に縛りつけて槍で刺す処刑，火あぶりの刑など苛酷な刑罰を加え，五人組を作って相互監視を義務づけ，さらに巨額な報償金を出して密告を奨励した。報償金の額は殺人，放火より高額だったという。また，寺請制度により全国民を仏教寺院の檀家に登録させた。これら一連の政策は単にキリスト教の禁止にとどまらず，思想信条の自由を著しく制限して国民を締めつけたものであり，対外的な鎖国と表裏をなした鎖国の実態だったのである。

冒頭のエピソードは，キリスト教禁止の常識がいかに根強く人々の中に生き続けたかを示しているが，そもそもこの常識はいったいなぜこのように根強く人々のなかに浸透してしまったのだろうか。

常識の教育

組織はその初期には，常識を構成員の全員に共有させるため，かなり強引な手段を用いて教育を徹底する。インパクトのある方法で，教育を繰返すことにより常識を周知徹底してすり込んでゆくのである。

キリスト教に対する禁止を発令し，さらに宣教

Hosei University Repository

師や信徒に対してはじめて実刑を科したのは，秀吉であった。徳川幕府の開府まで6年という時であった。禁止の命令にもかかわらず続けられた布教活動に対し，秀吉は京都，大阪などで外国人宣教師と日本人信徒合わせて26人を捕らえ，見せしめのため，まず耳を切り落とし，縄に繋いで，京，大阪の町々を引き回した上，真冬の寒風のなか，はだしのまま長崎まで連行したのである。長崎では見晴らしの良い西坂の丘の上に26基の十字架を立てて縛りつけ，大勢の見物人の見守る中，全員を槍で突き刺して処刑したのである。これが26聖人の殉教であり，日本に於けるキリスト教徒の殉教の始まりである。これは海外の教会勢力に大きな衝撃をあたえたが，これにより布教活動が終息するかと思いきや，逆に使命感に燃えた宣教師たちの情熱に火をつける結果になった。このあと，宣教師の日本への密航が増え，さらなる犠牲者を生むきっかけになったのである。

一方，日本人に対しては，この長距離の引き回しと大規模な磔刑というパフォーマンスはキリスト教への恐怖感を植え付ける上で，絶大な効果を発揮したにちがいない。こうした磔刑，火あぶりの刑など見せつけを目的とした弾圧とともに，キリスト教徒発見のための踏み絵や密告がさかんに行われた。こうした弾圧がクリスチャンを根絶するまでこのあと何年も続くのであった。踏み絵は世界に例のない陰険な手段であるが，特に長崎周辺地域で行われ，年中行事として幕末まで毎年欠かさず続けられていた所すらあった。こうして，禁教の常識はあらゆる階層，あらゆる地域の人々に刷り込まれ，強固な常識として確立・定着していったのである。

大黒屋光太夫の帰国

常識はいったん確立すると，当初の目的を離れて独自の力を発揮し始める。当初キリシタンの入国を禁じるためにきめられた出入国禁止令も，形式化し，理由のいかんを問わずあらゆる入国が厳格に禁じられていった。

四周を海に囲まれたわが国では，江戸時代海上交通が著しく発達した。しかし，鎖国のため大型船の建造が禁じられたため，航路は沿海に限られ，航海技術の発達も制限された。しかし嵐は容赦なくこれらの船を襲い，漂流する船は後をたたなかった。しかし，鎖国令は，いったん海外に出た日本人の帰国を許さなかった。このため漂流した船員がせっかく外国船に救出されても，キリシタンの疑いをかけられて，帰国の望みを断たれ，異国の地に泣き暮しながら死んでいった人も珍しくなかった。

1792年（寛政4年），大黒屋光太夫がロシア船に乗って根室についた時は，彼が日本を離れて10年の歳月がたっていた。

光太夫が伊勢の白子の港を出て，米などを積んで江戸へ向かっていた船は，駿河湾沖で大しけにあい遭難，アリューシャン列島のアムチトカ島という極寒不毛の地まで流された後抑留，エカテリーナ女帝への陳情のためロシア大陸を縦断するような大旅行のすえ，やっと祖国へたどりついたのであった。

エカテリーナ2世号と名付けたこのロシア船は，光太夫たちを送り届けることを口実にして来航し，日本との交易を要求したわけである。船にはロシア使節ラクスマンのほか，42人の乗組員が乗船していた。いわば，漂流民大黒屋光太夫を人質にして交易を迫ったわけだ。

このころ九州，四国方面には異国船がたびたび現れて幕府を脅かしていたが，はじめてロシアが国書をもって正式に交易の要求を突きつけたわけだ。

従来，幕府は，通信は朝鮮と琉球のみ，通商はオランダと中国のみと限定して対外関係を処理してきた。その他の国との通商を禁じた明確な法があったわけではないが，170年余，歴史的な事実として鎖国が行われてきた。

ここに，改めてロシアから開国を迫られて，幕府は対応に苦慮した。結局，鎖国は開幕以来の祖法であると，明確に定める必要に迫られた。あわてて文章化したのが，あらためて鎖国を確認した

Hosei University Repository

「国法書」である。

こうして，幕府は光太夫らを受け取りながらも，「国法書」を盾にラクスマンの要求を拒否した。

そのご光太夫は，小石川に屋敷を宛がわれ軟禁され，幕府の聞き取りに応じてロシアの貴重な情報をわが国にもたらし，大槻玄沢など蘭学者たちとも交流をもち，蘭学の発展に寄与したといわれている。

光太夫は並外れた体力と強い意志があってはじめて帰国がかなったのだ。さらに，ロシアの野心が彼の帰国を後押しするという，まことに希に見る幸運が彼に幸いしたのである。

しかし，光太夫によって開きかけた窓は，あらためてきつく閉ざされた。ここで常識が再定義されたわけだ。

人間には慣性というものがある。人はこれまでにない事態がおきたからといって，すぐには今までのやり方を変えたりはしない。「何かの間違いかもしれないから，もう一度これまでどおりやってみよう」と考える傾向がある。

こうして常識へもどる強い力が働く。これを常識の「差戻力」とよぶ。常識が信頼され権威づけられるほど，常識への「差戻力」が大きくなる。

シーボルトの冒険

組織にとってその初期にプラスに働いた常識もしっかり定着していくと，次第にそれが組織の改革を阻み，足枷になってゆくことが少なくない。

鎖国のもとでもキリスト教以外の書籍は徐々に輸入され，特に医学書が熱心に研究されてゆく。医師を中心にわずかな書籍や出島のオランダ通詞からの情報を元に，日本の蘭学は徐々に深化してゆく。しかし，その進歩は小さな隙間から世界を垣間見るようなもどかしいものであった。それは「解体新書」の訳出をなしとげた杉田玄白らの涙ぐましい努力がよく語っているところである。

同時に，固く閉ざされた鎖国日本は独特の文化を発酵させ，外からみると，なんとかこじ開けてみたい誘惑に満ちた国であった。この面に注目すれば，鎖国という常識が日本のアイデンティティを確立する上で大きな役割をはたしたことは確かである。

ドイツ人の医師シーボルトは，オランダ政府から日本の総合的な調査研究という密名を帯びて，オランダ人になりすまして，出島への潜入に成功する。彼の医師としての高度な技術はたちまち評判となり，日本各地から医師が集まって教えを乞うようになる。注意深く宗教を排除して貿易に専念したオランダに対して，時の幕府は予想外に寛容であった。シーボルトは長崎郊外の鳴滝に専用の塾を開設し，治療と教育の場とする。ここを拠点に，彼は患者に治療を施すとともに，教え子を使って日本の各種の情報を精力的に集めた。日本の蘭学，医学は彼によって長足の進歩をとげた。ここで学んだ塾生は150人をくだらないといわれている。

オランダ商館長の江戸参府

各地の大名が参勤交代を行なったように，出島の商館長（カピタン）も江戸参府が義務づけられていた。1633年（寛永10）より毎年，1790年（寛政2）からは4年に1度，1850年（嘉永3）まで，ない年もあったので合計166回行われた。長崎から江戸まで，途中瀬戸内海は船を利用したが，あとは徒歩で片道1ヶ月くらい，江戸滞在を入れて往復3ヶ月くらいの旅であった。道中彼らは好奇の目にさらされ，将軍の前では平伏させられ，江戸の定宿には町人から医師までひっきりなしに尋ねてきては質問を浴びせかけた。ほとんどの商館長にとってそれは煩わしく屈辱的なものであったが，オランダにとって利益の大きな対日貿易を独占するために耐えなければならない儀礼であった。

しかし，シーボルトにとってこれは，日本研究のまたとない絶好のチャンスであった。彼は，通常の医師，通訳，調理人などのほか召使を装った二人の画家，標本の作製を手伝う忠実な下僕をともない，さらに各種の測量機器を用意し，道中の距離，気温，高度など，科学的な調査を行なった。一般的には3ヶ月と云われている江戸参府の行程がシーボルトの時は5ヶ月を要したという。いろんな口実をつけて各地での滞在を一日伸ばしに伸ばして精力的に資料の採集や測量を行なったらしい。7年間の滞在中に，塾生たちの協力を得て厖大な資料の収集に成功した。

シーボルトの来日したころは，日本では北辺の警護など海防の重要性が認識され，伊能忠敬による全日本地図がほぼ完成したところであった。

Hosei University Repository

総合的な日本研究を使命としていたシーボルトがこの地図を欲しがったのは当然である。しかし，地図の写しを入手し，持ち帰ろうとした寸前にそれは発覚してしまった。

彼が医師として治療と教育に取り組んでいる限り，幕府は例外的に寛大であった。しかし，日本地図を入手するなど鎖国の常識に抵触する行為に手を出した事が判明すると，掌をかえしたように厳格な厚い壁が彼の前に立ちはだかったのである。

帰国の寸前に彼は多くのコレクションを没収され，1年の禁固刑に処せられる。彼を扶けた多くの友人も捕えられ，中には命を落とすものもあった。鎖国の常識がシーボルトに対し牙をむいたのである。

シーボルトは帰国後日本に関する総合研究「日本」を著わし，当時のヨーロッパで大きな注目を集めたばかりでなく，後の日本研究の基礎を築いたといわれている。

しかし，彼が特に情熱を傾けたのは植物の採集であった。治療のための薬草の採集を口実に，実は厖大な植物標本を作るとともに，生きた植物を採集したのだった。彼の持ち帰った生の植物は単調な植物しかなかったヨーロッパの園芸界に大きな波紋を巻き起こした。ツバキ，サザンカなどのほかユリ特にテッポウユリは大変な人気を博したらしい。

また彼の愛したアジサイに日本での妻，お滝さんの名前を与え「ヒドランゲア・オタクサ」という学名を提唱したことはよく知られている。

シーボルトは日本，ヨーロッパ双方にとって鎖国日本に大きな風穴を明けたのは確かだ。

ペリーが4双の黒船を連ねて通商条約の締結を求め，浦賀に入港するのは，これから25年後のことであった。

冒頭のかくれキリシタンのエピソードにもどろう。

江戸時代を通して浸透した鎖国の常識は幕府が修好通商条約をむすび開国に舵をきったあとも尊王攘夷と姿を変えて猛威をふるい，ついに倒幕派の主要なイデオロギーとなる。明治になっても尊王攘夷の勢いは衰えず，各地で外国人に斬りつけるなどの問題を起している。かくれキリシタン弾圧も根強く残っていたこうした力の作用によるところが大きかったようだ。

いったん確立した常識がいかに強く人々を捉え，いつまでも変わり難いものであるかをよく示す事件である。

1.2　米本位制

お金がすべて

高校生のプロゴルファー石川遼が2009年12月6日，この年の日程を全て終了し，プロ2年目にして，1億8352円の賞金を獲得し，史上最年少の賞金王に輝いた。国内男女を通じて10代での賞金王は初めてという。2位は池田勇太で1億5855円であった。

ニューヨークヤンキースの松井秀喜は4年契約で約60億円，マリナーズのイチローは5年で110億円と報道されて，ファンはそのたびに一喜一憂させられた。前年の成績，さよならホームランも盗塁もファインプレーもすべてがお金に換算されてゆく。

スポーツ選手だけではない。企業の株価は連日報道され，それに従って企業の資産総額が白日のもとにさらされる。トヨタ自動車の2009年9月24日の株価は前日終値3,830円，時価総額13兆1千23億9千万円，ソニーは2兆6770億8千7百万円である。

現代社会では人や組織の価値をドルとか円というお金に置き換えて表現し，だれもがその多い少ないで人や組織の力量や偉大さを判断している。いわばお金を物差しにしてすべてを判断している。それが現代の常識だ。

江戸時代はその物差しが異なっていた。

百万石のパワー

「加賀百万石」この言葉を聞いただけで，われわれは兼六園や金沢城，輪島の漆器，九谷焼など絢爛豪華な加賀金沢藩の豊かさをありありと目の前に描くことができる。

一つの藩で百万石といえば，幕府の直轄地を全て集めた400万石と較べてもずば抜けた大きな藩であり，財力とともに格式の高さが誰にでも疑問の余地なく理解できた。しかし，この大きな力のために前田家は常に幕府に対して気を使うこと並大抵ではなかった。「決して武器をとることはあ

Hosei University Repository

りません。ご安心ください。」と幕府にアピールするため，軍事費を抑え，財力を文化育成に注ぎ込んだ。この不断の努力の結果，父祖の地を幕末まで守ることができ，今日まで石川県金沢市，輪島市，七尾市などに豊かな工芸文化の数々を残すことができた。

これに対し，武田信玄と覇を競った戦国武将上杉謙信の子孫がたどった道は険しかった。父祖の地越後は70万石くらいと云われたが，秀吉のたっての求めに応じて移った会津は120万石。しかし，直江兼続（なおえかねつぐ）が石田三成への義理を貫いたがために，関ヶ原の戦いでは家康の背後を脅かすこととなり，戦後に米沢30万石へと移封される。のちに当主の急死によりお家断絶の危機を迎えるが，保科正之（ほしなまさゆき）の尽力により15万石で家名存続が許された。

上杉家は何と，70万石から120万石，さらに30万石，そして15万石と，荒波にもまれる木の葉のように翻弄された。120万石の会津から4分の1の30万石の米沢への移封，このときの難局を背負って立ち向かったのが直江兼続（なおえかねつぐ）である。藩の収入が4分の1に激減するという事態にも関わらず，彼は6,000人の家臣をリストラすることなく，武士にも鋤，鍬をとらせて荒地の開拓をすすめるなどしてこの難局を切り抜ける。この結果表高30万石ながら実質50万石にまで豊かになったという。しかし約160年後に次の試練が待ち受けていた。30万石から半分の15万石への減封である。ここからの生き残りのための死に物狂いの戦いが上杉鷹山（うえすぎようざん）の藩政改革であった。

このように石高の変遷を見ただけで，この藩の苦難の歴史が手に取るように理解できるのである。われわれは米を物差として，この藩の歴史を見てきたわけだ。ここでも米を物差とする常識がよく機能していることがわかる。

石高の意味するもの

実際は加賀藩の石高は120万石であり，次は薩摩藩72万石，陸奥仙台藩62万石，小さいところでは上総大多喜，陸奥八戸ともに2万石と云われた。このように石高を見れば，全国270ほどの藩の実力がひと目で理解できた。石高とは，その土地の米の公表生産高である。全国の藩はすべてその石高を明確に定められた上で，幕府からその所領を保証されたものであった。

石高は藩の財力であるとともに，格式であるが，それと同時に幕府から課せられる軍役の算出基準でもあった。1万石あたり2百人の軍勢を動員する義務があったという。軍役といっても，戦争のなくなった江戸時代，それは参勤交代や土木工事などのお手伝い普請のことである。

藩だけではない，大名から旗本，ご家人まですべての武士の収入は石高で表示された。上級の旗本は知行として土地を与えられた。といっても与えられたのはその土地から年貢をとる権利だけである。この場合は自分で年貢を徴収しなければならない。この知行も石高で表示された。いっぽう，下級の旗本や御家人は幕府の徴収した米を俸禄として支給された。蔵前取りと言われ「蔵米200俵」などと表示される。今日のサラリーマンと同じである。しかしあくまでも与えられたのは米である。

米を基準とする

このように江戸時代はすべてが米を基準として動いていた。藩の実力から武士の給料まですべてが米の量に換算されて評価された。米がすべての価値の基準，判断の物差となっていたわけだ。

組織は価値基準を共有し，共通の物差によって物事を判断しなければならない。江戸時代は経済のみならず，格式をも判断する共通の物差が米だったというわけである。

米を共通の物差にする。これが江戸時代の第2の常識である。

百姓は生かさぬように殺さぬように

家康の言葉として「百姓は生かさぬように殺さぬように」というフレーズが残されている。農民が生きてゆく上で必要最低限の米以外は年貢として取り上げるということである。徳川幕府の初期には，年貢の取り分は七公三民ないし六公四民であったといわれている。すなわち収穫された米の6割か7割を年貢として取り上げるということである。この米によって幕府は政権を運営し，武士は生計を維持した。徳川幕府も当初は金鉱・銀鉱を所有し，厖大な貯金を蓄えていた。しかし，豊

Hosei University Repository

かにあった金鉱，銀鉱も数十年で掘りつくし，蓄えてあった厖大な金銀も，江戸のインフラ整備，東照宮の造営，振り袖火事からの復興など巨額な出費が続き，元禄時代にはついに底をついてしまった。

収入源は年貢のみとなってきたのである。米こそすべての価値の創造の源，米こそ収入の元である。幕府はこう考えた。

開幕以来120年，八代将軍吉宗が将軍職についた時には，幕府の金庫は底をついていた。幕臣たちに払う給料がなく，遅配が続くありさまであった。侍講の一人室鳩巣が京・大坂の商人が不当に利益を得ているのだから，彼らから金を借り上げましょうと進言した。しかし，吉宗はそんなものは一時しのぎであるとしてしりぞけ，新田開発や年貢の増徴を推し進めた。この時代の勘定奉行の神尾春央は「胡麻の油と百姓は絞れば絞るほどでるものなり」と言い放ったといわれている。財政の再建のためには百姓から一粒でも余計に米をとり上げることしかないと考えたわけだ。

実際，年貢の取り立てはきびしいものであった。百姓は年貢の納入までは米を食べることも売ることも許されず，年貢を納める際の検査も厳重を極めた。北島正元（『江戸時代』1958）によれば，一人でも納めることができない場合には，本人はもちろん，責任者である庄屋を人質として抑留し，共に縛り上げて責め，水牢に処した。水牢とは深さ1メートル程の穴を掘って水をたたえ，極寒のさなかに何日でも足をつけさせておくというものである。こうして最後には，牛馬・田畑・家財はもとより，妻子まで売ってでも納めることを強制したという。こんな極端な例は初期のことであるが，米経済の基礎はあくまでもこうして百姓が生産し納めた米だったのである。

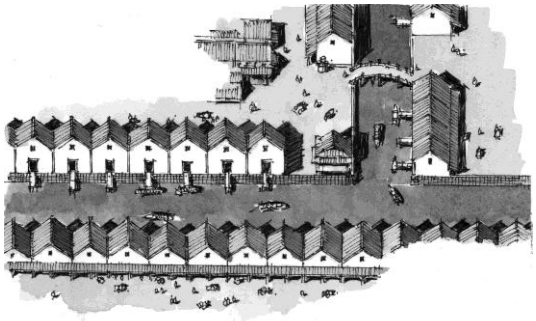
今日，日本の食料自給率が問題となっているが，当時は貧しかったとはいえ，完全な自給自足が成り立っていたのである。しかしこれは，日本という組織が鎖国という常識によって自らがかかわる環境をきわめて閉鎖的にした必然的な帰結でもあったのである。

天下の台所

戦争のない平和の時代が続くと都市の生活は豊かになり，衣類，食料，住まいすべてにわたって向上してゆく。木綿，たばこ，醤油，酢，油，酒，等々米以外の生産物や加工品が求められ，流通し始める。舟運も発達し，京大坂を始め，次第に日本の全土を覆う大きな流通の仕組みができてくる。日本海を廻る北前船が開発され，東北，北海道の米や昆布などの海産物が大坂へ集まる。全国の各藩の米は大坂の蔵屋敷に集まり，ここで現金化される。大坂は天下の台所といわれ，その市場は次第に巨大化する。そこからさらに大消費地の江戸へと運ばれる。

そこで活躍するのが商人である。次第にお金の流通量が増えてくる。一方，武士は，与えられた米をお金に換えてはじめて衣類をはじめ日用の生活雑貨や食料品を手に入れることができる。そこで武士から米を預かってお金に換える商人が現れる。札差である。彼らは米を売って手数料だけでなく，相場の高いときに売ればよいのだから才覚一つでいくらでも儲かる。次第に巨万の富を稼ぐ豪商が現れる。

一方武士は，唯一の収入源である米を換金して生活を維持しなければならない。サラリーとして受け取った米を札差に預け，それを担保にしてお金を受け取る。ところが，当時の農業はお天気次第，豊作もあれば凶作もある。商人は凶作とみれば買い進め，豊作とわかれば売り払う。市場にまかされた米価は当然激しく変動する。米価が前年の半額に下がってしまうこともめずらしくない。変動するたびに札差は儲ける。しかし，米で給料を受け取る武士はたまったものではない。毎年給料が上下してしまう。生活ができないから，やむなく借金をする。借金はなかなか返せないから，来年の米をかたにして，さらに前借りをする。利息が増えるばかりだ。



Hosei University Repository

なんとかして，米価を安定させたい。米価との戦いに明け暮れたのが幕府中興の祖といわれた八代将軍吉宗だ。まず米の増産のために新田開発を奨励した。その結果幕府の収入は増えたが，皮肉なことに米の生産量が増えれば，米価はさらに下がる。米を収入源とする武士はますます貧しくなる。

米価を引き上げるため商人による投機買いを奨励する。すると，こんどはイナゴによる凶作がおこって米価は暴騰する。米価はどうしても安定しない。

こうして吉宗は30年に及ぶ治世のほとんどを米との格闘に費やしたが，解決のめどはたたなかった。

こうして，米にしがみついた武士はますます没落し，貨幣経済をあやつる商人はますます豊かになる。

次第に貨幣経済が大きくなり，米本位の経済を圧倒してゆく。

それでも米は神聖

側用人から老中にまで登り詰め，権力を手中にした田沼意次は時代の動向に乗った。座，株仲間の結成を働きかけ，市場を独占させるかわりに運上金などの税金を取り立てた。商業資本の発達を認め，彼らと手を結び，そこに新たな収入源の可能性を見いだしたのだ。

米本位制への挑戦だ。かれは社会の動向に合わせて原則の修正を続けた。状況に合わせて常識の修正を図ったわけだ。

この時代，商業資本は発展し，市場は活性化し，町人文化はのびのびと開花した。武士の困窮を尻目に商人は富を蓄えた。特に札差つまり旗本，御家人相手のサラリーマン金融業者は暴走したといっていい。吉原で粋な遊びにふける通人のなかでもとびきり豪勢な遊びでひと目を引いたのが十八大通といわれた。そのほとんどが札差だった。なかでも筆頭といわれたのが蔵前の札差大口屋暁雨であった。彼が吉原の大門を通ると茶屋の女房たちが「福の神のお出まし」と総出で出迎えたという。

米経済は破綻し，貨幣経済が世の中を支配しはじめていた。しかし常識はいちど定着すると変わらないことが特徴だ。おかしいと思っても常識を疑わない。もういちど常識にもどってみよう，常識がきちんと守られていないからおかしくなったのだと考える。本末転倒である。

こうして寛政の改革，天保の改革が断行された。そこでは，商業資本が締めつけられ，米本位にもどそうと努力がされた。特に譜代門閥を代表する松平定信らは，米に対する信仰に近い，米を神聖視する感覚があった。米は尊いが金銭は賤しいとする「貴穀賤金」思想だ。年貢こそ由緒正しい収入源だという感覚である。これが当時の武士の常識であった。

しかし，現実はきびしい。年貢だけでは生活が成り立たない武士は札差に頭を下げ，借金を繰返す以外にすべはない。ところが増長した札差は武士が借金の依頼に訪れても面会に出ようともしなくなる。手代を出して追い返したりした。

彼ら札差に鉄槌を食らわしたのが松平定信というわけである。ついに5年以前の旗本に対する借金をなかったことにするという，棄捐令（きえんれい）をだす。これにより多くの札差が巨額の損失を蒙り，今度はいくら頼まれても武士に金を貸さなくなってしまう。当初大喜びだった武士も，こんどはほとほと困りはててしまうのである。

ついに，唯一の収入源として米にしがみついている武士が，商人たちの手玉にとられるという状況になってしまうのである。

年貢の納め時

西郷隆盛2,000石，大久保利通1,800石，大村益次郎1,500石。これは明治2年新政府が戊辰戦争の軍功労者に対して贈った恩賞の一部である。彼らを筆頭に個人419名，その他，薩摩，長州など維新に貢献した諸藩にも贈られた。

目を引くのが「石」の字である。まだ米で支払われていたのであった。農民はまだ米で年貢を納めていた。しかし，安定した税収を求めていた新政府は物納から金納へと舵をきる。

明治6年，土地に直接税金をかける「地租改正令」を公布，年貢をやめて全国一律に土地所有者から土地価格の3％（のち2.5％）の税金を徴収する地租へと切り替えていった。各地の抵抗と戦いながら地券を発行して所有者を確定し，地価を決定するこの事業に7年を要した。

この間，藩は消滅し，武士の身分は士族へと変わり，禄高の金禄化が行われた。明治9年には華士族31万人に金禄公債証書を与えて，事実上華士

Hosei University Repository

族への録を廃止した。経済的基盤を断たれた士族は不満を爆発させて各地で蜂起し，神風連の乱，秋月の乱などをおこし，最後に西南戦争へとなだれ込む。

豊臣秀吉が太閤検地によって始めた石高制はこうして終りを告げ，江戸時代の米を物差とする常識に終止符をうったのである。

1．3　参勤交代

生麦事件はなぜ起こったか

江戸の政務を了えて，京都へ向かう島津久光の行列が神奈川の生麦村へさしかかった時であった。乗馬を楽しんでいたイギリス人4人が前方から近づいてきた。

当時の東海道は道幅が狭く，久光の行列は道幅いっぱいに拡がって進んでいた。大名行列に行きあった場合，御三家の行列なら道端に平伏しなければならず，その他でも脇によけなければならず，列を横切るなどということは絶対にあってはならず「道切り」といって，場合によっては切り捨て御免であった。このため大名行列にはなるべく行きあわないよう，あらかじめ間道によけるのが常識であった。ところが，明治維新を6年後にひかえた文久2年（1862年）各国と通商条約が結ばれ，横浜に近いこのあたりには領事館や商社が次々とでき，西洋人が多数居住しはじめていた。彼らのなかにはアジア各地で行なってきたように傍若無人なふるまいをするものも少なくなかった。このため若い藩士のなかには攘夷論が満ち満ちていた。

騎馬のイギリス人4人は瞬く間に行列の間近にきてあい対してしまった。あわてて道の脇によけたものの，行列とすれすれであった。しかもイギリス人たちは馬から下りようとせず，これが薩摩藩士の怒りをかった。「下がれ，下がれ」という怒声にうろたえるばかりであった。ついに進むことをあきらめ，戻ろうと馬首を廻したところ馬が行列に突っ込んでしまった。

怒った藩士たちは次々に抜刀し，イギリス人に切ってかかった。一刀で相手の剣もろともたたき切るといわれる野太刀自顕流の使い手たちだったからたまらない。一人は瞬く間に瀕死の重傷，のち死亡。他の二人も重傷を負いながらも馬にしがみついてなんとか脱出，最後の女性一人だけがほぼ無傷でやっと逃げ切るという惨状であった。

イギリス代理公使からの強硬な抗議に，幕府は賠償には応じたものの，犯人の引き渡しという要求に対しては薩摩が頑強に拒否，ついにイギリスは軍艦6隻を薩摩に派遣，薩英戦争にまで発展した。しかし，これがきっかけとなって薩摩とイギリスが手をにぎり，倒幕への流れがいっきに加速するという歴史の逆説はよく知られていることである。

しかし，生麦で起こったこの事件，始めから異常な風をはらんでいた。

そもそも，この行列，大名行列ではあるが，参勤交代ではなかった。それにも関わらず，武装した軍隊を引きつれて，薩摩のしかも藩主ではなく，その父である久光が幕府に圧力をかける目的をもって隊列を率いて上京したものであった。幕府権力の強いころならこんな行動が許されるはずもなく，たちまち改易，減封に値する反逆的な行為であった。しかし，久光はこれを正当化するため，天皇の幕制改革の勅書を届ける勅使を護衛するという名目をつくり上げたのであった。こうして，久光は400名ほどの藩士を従えて，ということは1,000人近い人数をもって大名行列を整えて上京したのであった。このように久光の行列は参勤交代の要件を満たさない全く不法なものであったが，尊王攘夷の世論をバックに，朝廷の権威を笠にきて幕府に改革をせまるという強引な行動だったのである。

しかしながら，大名行列は二百数十年の間，様式化し，完成された形式をもって，厳格に実行されてきた。その約束事は，国内では周知徹底された徳川時代の常識であった。久光の行列はこうした形式にのっとった大名行列として行われた。

事件の当日，4人のイギリス人と出会う前に久光の行列は一人のアメリカ人と出会っていた。この人物は道端によけ，脱帽のうえ帽子を胸にあてて膝まづいて敬意をあらわしており，何ら問題をおこしていない。つまり，かれは日本の常識を理解し，大名行列にであったら敬意を表して見送るという適切な行動をとっていたのである。これに対し，4人のイギリス人は，彼らがこれまで他のアジア諸国で行なっていたように現地の常識を無視し自国の常識で行動していたのである。

Hosei University Repository

この事件は，当時の日本人が世界の常識を理解していなかったために起こったという論者もいるが，組織論の観点から見れば，異なる組織の異なる常識の衝突が招いた悲劇ととらえることができるのである。ある強固な常識をもった組織の中にその常識を理解しようとせずに土足で踏み込んだために起こった事件としてとらえるべきなのである。

要するに，普遍的な常識などはない。あるのは，個々の組織の固有な常識のみである。

参勤交代のはたした役割

参勤交代の本質は，地方の大名が権力の座にある中央の将軍に恭順の意をあらわすために挨拶に出向くことである。それに対し将軍からは領国を安堵する，つまり大名の領国支配を認めるという保証を与えることである。何しろ元は戦国時代に互いに覇を競った大名同士である。スキあらば自分が天下を取ろうと考えている癖の強い大名が何人もいる。そこで恭順の意を示すということは，相手の軍門に降るということであり，力関係はその瞬間にきまるのである。

しかし，挨拶は単なる形式であるから，それだけではまだ不十分である。さらに確実に敵対行動を封じるために大名の妻子を人質にとり，江戸に屋敷を与えて住まわせる。そのうえ人質が勝手に帰らないよう箱根などの関所では常に監視する。「入り鉄砲，出女」を厳しく取り締まったのはそのためだと言われている。

大名自身は1年おきに領国と江戸に住まわせる。そこで1年おきに往き又は帰りの大名行列が必要になる。開幕当初は，少しでも反抗の兆しがあれば，有無を言わせず改易，すなわちお家とりつぶしとか転封，つまり領地の入れ替えが容赦なく行われた。そのため各大名は幕府に対して恭順の意を表することで他の大名に遅れをとらないよう参勤を競った。したがって参勤交代は幕府の強制というよりはほとんど大名同士の競い合いの形で成立してくる。

参勤交代が正式に発足するのは寛永12（1635）年の武家諸法度によるが，そこには参勤は4月に行うこと，従者の員数を減らすべしとあるにすぎない。あとは大名同士の競り合いで華美になり，大規模になっていった。槍一本，のぼり一本を競い合い，幕府の承認を求めた。幕府の許可なしにはいっさい変更ができなかったからである。参勤の日程についてもあらかじめ幕府の承認が必要だった。まず参勤の日程についてお伺いの使者を出す。承認をもらうと次にお礼の使者を出す。それから準備にはいる。すべてが幕府のコントロールの下で行われた。

このように参勤交代は，戦国時代に全国に割拠していた武将たちを支配と服従の関係で強く結合し，北から南まで全国を一つの国にまとめあげる上で果たした役割が極めて大きかった。組織にとって，ばらばらの構成員をひとつにまとめあげるうえで常識を共有することは，きわめて重要であるが，参勤交代は，日本を一つの政治的，文化的な有機体として形成する上で果たした役割ははかりしれない。

これが，参勤交代を江戸時代の3番目の常識とする理由である。

百万都市江戸繁栄の条件

こうして，各藩の江戸藩邸には大名の妻子のみならず必要な藩士が常時居住するようになる。しかも参勤交代で上京した藩士たちが帰国するまで約1年間居住する。全国二百余の藩がこうして江戸に藩邸をもち多数の藩士を住まわせている。

年がたつにつれ大名の家族も上級藩士も江戸で生まれ江戸で育つようになる。自分の領国を知らないまま大人になるのである。藩主になって初めて自分の領国に入る初入部ということが起こる。

こうして江戸は常に全国から上京した藩士たちであふれる。彼らの消費と娯楽を提供する一大消費都市が出現する素地がこうして作られる。それは地方の藩士にとっては江戸に出て見聞を広げる大きなチャンスであった。在府中に江戸市内を見て歩き，浮世絵や黄表紙などのお土産を買って帰る。大きな楽しみであると共に情報源としてきわめて貴重なものであった。江戸は遠く離れた藩の大名や藩士同士が交流し，情報を交換する場でもあった。

江戸は当時の世界に比類のない百万都市といわれているが，その繁栄を支えていたのは，こうして地方から出てきた武士たちだったのである。彼らは江戸に繁栄をもたらしただけではない。江戸

Hosei University Repository

の流行，芸術，文化は全国につたえられ，各地の文化を刺激し，活性化したのである。参勤交代は人質をとるという本来の目的を超えて，組織つまり徳川幕藩体制の強化，一体化，さらに均質化という思わぬ効果をもたらしたことになる。

軍事パレードとしての大名行列

大名行列は本来武装した軍隊の移動行動である。江戸時代には参勤交代のために次第に形式が整えられ，儀式と化していったが，その本質が軍隊の移動であることに変わりはなかった。

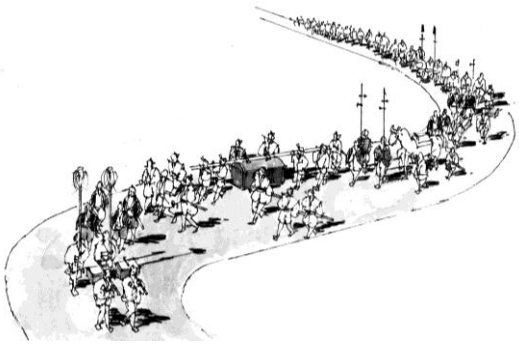
例えば，金沢市立図書館の忠田敏男氏によると，加賀藩の藩士450人からなる行列は，旗本を中心に藩主を護る親衛本隊と供家老が大将になって攻撃を主力とする隊の2軍に分かれている。

一番先頭にお先三品という部隊が進む。この部隊は鉄砲25挺，弓30張，長柄20筋とこれと同程度の交替要員が必要である。

次に本隊から見ていこう。

藩主の駕籠は14人でかついだ。つまり駕籠を通した長い担ぎ棒の前を7人，後ろを7人でかついだのである。さらに，同数のその手替りも必要だった。また藩主の気分転換のために乗換え用の駕籠も必要であった。また藩主は馬を20疋ほど連れていた。その口取りと手替りのため少なくとも25人が必要であった。そのほか内科医，外科医，鍼，馬の獣医，本陣の点検と修理のための棟梁を含め5～6人の大工，指物師，細工師，料理人，などが必要であった。

次に供家老の隊列であるが，騎士10人，弓10人，鉄砲15挺，槍10筋，歩行侍10人，それに附属した手替わり，小荷駄の200人を率いていた。



行列はこれだけではなく従僕，荷物運搬，輜重部隊等多数の補助部隊が本隊の前後に行進した。

参勤交代の大名行列は遠近にもよるが，10日～20日も要する旅であるから，必要な日用品をすべて携行した。驚くべきものでは風呂，トイレ，重石を乗せた漬物まで運んだというのである。

行列の総人数は加賀藩の場合，最大で4,000人にまで達したことがあり，長いものでは，行列の通過に10日ほども要したという。

このように本来の大名行列はいつでも野営でき，戦闘体制に入れる装備をもったものであり，同時にその藩の力と格式を誇示するものであった。現代でいえば，モスクワの赤の広場や北京の天安門広場でミサイルを先頭にして軍事力を誇示する軍事パレードと同じような性格をもっていた。軍事的な側面としては参勤交代には将軍の都江戸の警護という要素もあったのである。

しかし，太平の世が続き，大名行列も形式化し，軍事的要素も薄まり，様式化したパフォーマンスが目立つようになる。大名行列絵巻などで目を引くのは先頭に立つ毛槍，長い棒の先に白い毛を大きな毛玉にして飾り，それを奴（やっこ）が投げ合ったり，漆塗りのはさみ箱，十文字鑓など，きらびやかな，ひと目を引く要素が増えてくる。このように大名行列は世界に類を見ない独特な形式をもったパフォーマンスとして完成し，二百余年にわたり維持されたのである。

組織の常識は他者から見れば理解しがたいことも少なくないが，その組織にとっては，結束を固め維持するために不可欠なものなのである。

会社においても，創業者の経験に基づいてつくられた社訓を毎朝全員で斉唱したりするところも珍しくはない。他者から見れば，神秘的な秘義のように見えるものでも，その組織にとっては最も重要な精神の核心を形成しているのである。それが組織の常識というものである。

交通網の整備

全国を一体化するうえで最も大きな働きをしたのが街道の整備であろう。東海道，中山道，甲州街道，奥州街道，日光街道の五街道をはじめとして，全国の街道が整備されていった。このために参勤交代が果たした役割は大きい。街道には一里

Hosei University Repository

ごとに一里塚が設けられ，次々と宿場ができていった。東海道は品川から大津まで53の宿場ができ，東海道五十三次として親しまれた。宿場には，大名や旗本を泊める本陣，脇本陣ができ，土地の身分，財力のある名士がその経営をになった。そのほか下級武士や一般旅行者のために旅籠，木賃宿，茶屋などの商店ができ，さらに，替え馬，籠などいろいろの機能が整ってくる。街道の整備にともなって飛脚の制度も整い，迅速な情報網で全国が結ばれた。このために，手紙や商品の流通はもちろん，普通の人々が安心して旅行をすることができるようになったのである。

こうして，群雄割拠の戦国時代には思いもよらぬ平和で均質な国土へと変質していったのである。明治維新により，日本は270あまりの藩からなる封建制の国家から，近代的な中央集権国家へといっきに変貌するが，その地ならしをしたのは，ほかならぬ参勤交代だったのである。

参勤交代の緩和

参勤交代は二百数十年間厳格に守られてきたが，一度だけ緩和されたことがあった。

吉宗が八代将軍になったころ，幕府の金庫はからっぽで幕臣に支払う給料にも事欠くありさまであった。このため，質素倹約はもちろん，増収のためあらゆる手をつくした。年貢率を引き上げたり，新田開発を進めたりしたことは前にふれたが，それらが効果を表すまで数年を要した。

このため考え抜いた吉宗はある秘策を思いついた。

享保7年7月3日突如，一万石以上の大名に登城を命じた。江戸にいない大名や，幼少，病気の場合は名代を出させた。そこで吉宗は各大名に次のように命じた。

> 幕府の財政は逼迫している。備蓄米を切り崩して間に合わせてきたが，いよいよ不足してきた。全国の大名は一万石につき百石の米を上納せよ。恥を顧みず命ずる。

ただし，吉宗は一方的に負担を求めたのではなかった。参勤交代による在府期間1年を半年に減じ，領国滞在を1年半とするという，歳費削減の方策も併せて示したのであった。これが吉宗による上米（あげまい）の制である。はじめ驚いた大名もよく計算してみると，収支はあいそうだということで納得した。なにしろ藩士の江戸滞在費用は大きく藩財政を圧迫していたから，これは藩，幕府双方にとって益になる合理的な制度であった。

いかにも，超合理主義者吉宗らしい政策である。当初吉宗は隔年の参勤を3年か5年に伸ばそうと考えたらしい。しかし，閣僚や学者の強い反対に会って形式は変えずに実質は経費削減を実現するこの案におちついたという。これまで100年以上続いた制度を変更すれば幕府の全国統治があぶなくなると心配する声が強かったからである。

組織には本来，常識にそぐわなかったり，批判する異見や施策を拒否しようとするいわば「常識への拒否力」ともいうべき力がそなわっているのである。

参勤交代の緩和策は7年続いたのち，経済状況が改善したという理由でもとにもどされた。上米も終了し，参勤による在府も1年にもどされたのである。参勤交代はやはり幕府と大名との関係を規定する徳川幕藩体制の根幹であり，これは変更すべきではないと考えられたのである。

こうして，参勤交代は再びもとの型にもどり，幕末まで維持されるのである。

1.4　世襲と身分制度

八代将軍吉宗の不思議な決断

組織の常識は組織の皆が「当たり前」と思っている事柄である。江戸時代のそうした常識として「世襲と身分制度」があげられるが，それは一朝一夕に確立されたものではない。

将軍吉宗にはたびたびご登場願うことになるが，それは彼がずば抜けた合理主義者だったからである。何度も常識の軌道修正や，ほころびをつくろうことを少しもためらわなかったから，江戸時代の常識を検討する上で彼ほど興味深い人物はいないのである。彼が歴史の舞台に登場するのは，開府後110年，元禄時代が終ってちょうど江戸時代の中期，江戸時代の各種の常識が確立し定着したが，環境の変化によりいろいろとひずみを生じ，そのため常識に修正を加えなければ幕府は立ち行かなくなっていた時代である。

吉宗は，この時代の支配者が好んだ儒学，和歌，

Hosei University Repository

俳諧など文化的な教養にはまったく関心がない反面，天文学や暦学に興味を持ち，オランダから天体や気象観測の器具を取り寄せ自ら観測するなど，今日でいえば，理系の宰相というべき異色の将軍であった。

彼の合理的判断を示すエピソードには事欠かないが，前項でふれた参勤交代の江戸在府を半年に変更するのと引き換えに，全国の藩から米を上納させる「上米の制」などは合理主義者吉宗の面目躍如たるものがある。しかし，その合理主義者の顔がもっともストレートに表れたのは，将軍になって江戸に入ってまもないころであった。突然，大奥の中からより抜きの美女をリストアップして提出せよ，と命じたのだ。さっそく側室選びが始ったと大奥は色めき立った。選ばれれば，将来，将軍の母になる可能性があるのだから浮き足立つのも無理はない。選ばれた娘の親は内祝いまでしたという。

しかし，50人ほどが選び出されたリストを見た吉宗の反応は意外なものであった。「この全員に暇を出せ。その者たちは器量がよいのだから里へ帰しても嫁のもらい手はあるだろう，残りは面倒をみよう。」というものであった。財政難のため，人べらしが必要だったとはいえ，その判断はいかにも吉宗ならではの即物的なものであった。

こんな吉宗が，生涯に一度どうみても理解しがたい不合理な決断を下したことがあった。しかも，それは自らの権力の継承にかかわるもっとも重大な局面であった。

吉宗は，29年という長期にわたって将軍職をつとめた。この間，四男一女をもうけたが，うち二人は早生した。長男家重は幼時から言語障害があり，そのうえ，学問はきらい，根は続かず，酒色や遊芸におぼれていた。これに対し，次男宗武は文武ともに秀でており，将来を期待する声が大きかった。このため，才知絶倫といわれ，吉宗の信任も厚い老中の松平乗邑（のりさと）は長男の家重を廃嫡し，次男の宗武を擁立しようと大奥まで巻き込んで運動をはじめた。

しかし，62歳になった吉宗は，こうした声に一切耳を貸そうとはせず将軍職を長男家重に譲って隠居した。しかも老中の松平乗邑も突然罷免してしまったのである。

かずかずの常識に挑戦し，変更をせまった超合理主義者吉宗にこのような不合理な決断をさせたもの，いいかえれば，吉宗でさえ超えることができなかったもの，それは長子相続という厚く高い常識の壁であった。

家康のメッセージ

征夷大将軍，これは武家に与えられる最高の称号とされているが，この位を世襲するというのも奇妙な話だ。しかし，家康は圧倒的な武力を背景にして，その世襲を宣言してしまう。この件に関して家康は二つのメッセージを残している。

一つは将軍の位は徳川家が世襲する，というもの。

二つ目は長男がその位につく，ということである。

しかも，そのメッセージは，いかにも家康らしく，文書ではなく，態度で示唆したに過ぎない。そのサインを回りが不動の金言として受け取り，幕府の鉄則として語り継いだのである。

1600年関ヶ原の決戦で天下の形勢が決し，1603年家康が征夷大将軍となり，江戸に幕府を開いたあとも，まだ多くの武将は秀吉の恩顧を強く感じており，秀吉の残した秀頼こそ筋目からいって次の天下人になるべきだと考えていた。

そこで家康は将軍になってたった2年で息子の秀忠に将軍の位を譲って隠居してしまったのである。これこそ家康の第1のメッセージであった。この行動によって将軍職は豊臣家ではなく，今後代々徳川家がつぐことを天下に示したのであった。当然豊臣家が受けた衝撃は大きかった。家康は隠居したものの実権は手離さず，大坂冬の陣，夏の陣，さらに豊臣家恩顧の大名を次々に改易，転封して豊臣家の残存勢力を一つずつ潰して，徳川家の将軍世襲を確実なものとしていったのである。

次に家康が動いたのは1615年であった。二代将軍秀忠には3人の男子があったが，長男の長丸は早生しているので，世子の候補は次男竹千代（家光）と三男国松（忠長）であった。兄の竹千代は色黒で凡庸，それに引き換え弟の国松は色白で聡明利発であった。秀忠夫妻は弟の国松をことのほか可愛がり，竹千代はすっかり疎外され，国松を継嗣に望む声が多くなっていた。

Hosei University Repository

この様子に胸を痛めたのが竹千代の乳母お福（春日局）であった。伊勢参宮にことよせて家康が隠居生活している駿府に駆けつけ綿々と直訴したのであった。そこで江戸へ出てきた家康は孫達と体面する。まず兄の竹千代を招くと，続いて弟の国松が近寄った。その時であった。家康は国松を押しとどめ，「長幼の序をわきまえよ。」と厳しく叱正した。

このたった一つの行動によって長幼の序を明確に示し，次の将軍継承者は兄の家光であることを示したのであった。三代将軍家光決定の瞬間であった。この時の功により，春日局は三代将軍家光のもとで大きな力を振るった。

吉宗が自分の後継者として家重を指名した時，この時の情景がまぶたの裏に浮かんでいたにちがいない。

この時，家康のねらいは二つあったと思われる。一つは能力の優劣を後継者判断の基準にすれば，そこに徒党が生じ，争いがおきるもとになる。従って後継者は考慮の余地のない基準に従うべきだというもの。二つ目はすでに将軍をサポートする幕閣の体制がしっかりとできているから将軍の能力は問わないという判断である。

こうして将軍は徳川家の長子または家康に最も血筋の近いものが継承するという原則が確立した。また，これは全ての武士の地位の世襲へとつながり，江戸時代の常識となってゆくのである。

武士の身分制度

江戸時代はあらゆる階層で身分がこまかく規定され，身分にふさわしく生きることが求められたが，中でも武士は極めて厳格に身分を分けられていた。

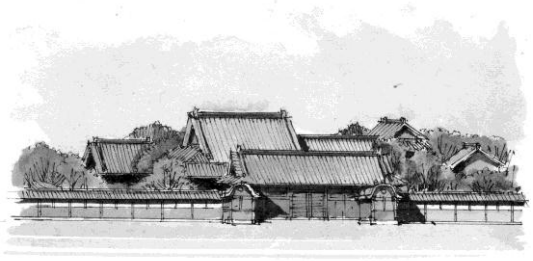
武士は社会の全人口の7パーセントくらいと言われているが，これが日本全体の支配階級であった。その武士のうち1万石以上の領地をもつものを大名と称し，武士の中の支配層であり，全国で260余名であった。彼らは百万石から1万石までランク分けされているほか，頂点に立つ徳川家と血縁関係のある「親藩」，関ヶ原以前から徳川に従っていた「譜代」，それ以外の「外様」に分かれて，それぞれ厳格に上下関係が定められていた。

残りの武士のうち，幕府の中では，200石以上の「旗本」とそれ以下の「御家人」に分かれる。旗本は幕府の政治システムに参与できたが，石高によって就けるポストはこまかく決まっていた。御家人は末端の役職にしか就けなかった。旗本は5,000人，御家人は14,000人といわれている。

このような武士の身分は，長男への世襲によって代々受け継がれていくが，当主の死に際して，相続すべき男子がいない場合はただちに取りつぶされた。こうなれば，家族はもちろん家臣ともども路頭に迷うことになる。このため，当主に与えられた最大の役割は相続できる子供をもうけることであった。当時は若年の死亡率が高かったから男子は何人でも欲しかった。妻に男子ができなければ，まわりがしきりに側室を奨めた。家つまり組織の存続が最優先されたのである。

戦争のなくなった江戸時代，武士は基本的に仕事がなくなったから，能力よりも安全に相続することが求められた。長子相続はあくまでも争いをなくし，平穏に相続をするという守りの姿勢からできたものであった。しかし，競争の厳しい商人はそうはいかなかった。勤勉に常に智恵をめぐらせて働かなくてはたちまち競争に負けて没落してしまう。商人の世界には競争原理が働いていた。従って長子相続よりも，店で厳しく育てられた手代，番頭など使用人の中から最も優れた人物を選び，婿に迎える仕組みが次第に一般化していった。すると相続は長男をはずして母から娘へと継承し，婿をとるという形式が定着してゆくのである。商家ではこれが最も安全で確実な相続方法と考えられていた。

天明8年（1783）に創業した日本橋の紙問屋「中庄」は創業以来養子による家督相続を家憲としているが，相続について驚くべき明瞭さで書き残している。



Hosei University Repository

「当家に男子出生致すとも別家又は養子に遣はすべし，夫れ迄は召使同様に使ふべし。男子相続は後代迄永く永く決して相成らず，当家相続は養子に限り，堅く定め置くもの也。之に仍つて男子惣領にても万事弟の様に取扱ふべし。当家相続致す可き者は女子ゆへ男子我が意を申し募り候得ば，見世重役と相談の上隠居致させ，妻を娶らせ，相当の月並遣はし置き余分の者は一切遣はし申し間敷く，何事も自由には致し間敷く万一不法の儀も有らば速やかに勘当致すべし」（新井えり2009『名士の系譜―日本養子伝』）

これが商家の常識であった。このため長男は適当な生活費を与えられ，遊び暮らすことになる。軟弱で役立たずのこんな男がなにをやっても失敗し，笑いものになるのは，落語の「唐茄子屋政談」などでおなじみである。

このように武家と商家では，世襲の様子がまるで正反対である。しかしよく見ると，ともに当主の権威や成功ではなく，家の継続と繁栄のために考えられ守られてきた常識であった。

武士の世界では，家康の三河時代を支えた譜代の大名の子孫は，いくら無能でもその家名を相続し，上級の職につくことができる既得権を手放すことはない。下級武士は生まれながらにして下級武士，いくら能力があっても，いくら努力しても報われることはなく，与えられたままの地位に甘んずるほかなかったのである。

世襲によって固定した身分制社会の常識は，初期の組織にとっては安定のために有効に働いたが，能力があっても相応しい仕事につくことができない，いくら努力をしても親から引き継いだ地位から脱することができない。明らかに不合理である(とはいっても，それはあくまでも現代の日本の常識からの言い草ではあるが)。しかし身分制度は当時の常識で皆が「当たり前」と思っているので，なかなか疑問や批判を口に出せない。これは前述の「常識の拒否力」と言ってもよい。こうした力が大きくなっていくと，次第に組織は停滞・衰退していくのである。

親のかたきでござる

福沢諭吉は，33歳で明治維新を迎え，66歳でその生涯を閉じた。すなわち，生涯の半分を江戸時代に，残り半分を明治時代に生きたのであった。

儒学者であった諭吉の父は，中津藩の下級藩士として，いくら努力しても芽の出ない辛い人生を送った。それを見て育った諭吉は，のちに『福翁自伝』で「門閥制度は親のかたきでござる」と身分制度を激しく非難した。またさらに，『学問のススメ』にも「天は人の上に人を造らず，人の下に人を造らずと言えり。」さらに「人は生まれながらにして貴賤貧富の別なし。」と万民平等を力説し，明治維新政府の近代化推進に大きな影響力を発揮した。

このように，身分制度と激しく戦った諭吉であったが，万延元年（1860）はじめて咸臨丸で渡米した時のことである。あるアメリカ人にこんな質問をぶつけている。「アメリカ初代大統領ワシントンの子孫はいまどうしていますか？」そのアメリカ人は，「たしかワシントンの子孫には娘がいるはずだ，今どうしているか知らないが，何でも誰かの奥さんになっていると思うよ」と，何ごともなく答えた。これを聞いた諭吉は驚いた。「ワシントンの子孫といえば，大変な者にちがいないと思ったのはこっちの脳に源頼朝，徳川家康というような考えがあったからだ」とのちに書いている。アメリカは共和国であり，大統領の任期は4年だということもよく知っていたにもかかわらず，初代大統領の子孫ならそれなりの門地をはっているはずだと思い込んでいた。知らず知らずのうちにワシントンを徳川家康と重ね合わせていたのだった。諭吉ほどの人でもこの時はまだ身分制度の常識にとらわれていたのであった。

後半生には，身分制度と戦うオピニオンリーダーとして活躍する諭吉も，前半生にはまだ江戸時代の常識にとらわれていたのである。江戸と明治，ふたつの時代を生きた諭吉は，ふたつの常識を生きたともいえる。江戸時代の身分制度の常識と戦い，近代社会の常識の確立のために教育者として生涯をささげたわけだ。

以上，鎖国，米本位制，参勤交代，世襲と身分制度と，4つの常識を検討することによって江戸時代の組織としてのバックボーンを明らかにしてみた。

それによると，組織の常識とは，初めは発展の

Hosei University Repository

原動力となるが，次第に足枷となりついには崩壊へと導いていく，きわめてパラドキシカルなもののようだ。本号では，そうした矛盾を内包する，組織の複雑な一面が，江戸時代の常識を通して垣間見られたのではないだろうか。

（イラスト　坂田 融）

〔参考文献〕

アリソン，グレアム　T.（1977）『決定の本質ーキューバ・ミサイル危機の分析』　宮里政玄訳　中央公論社

遠田雄志（2005）『組織を変える〈常識〉第二版』中公新書　2006

遠田雄志（2009）「組織を変えるコミュニケーション」学術雑誌『イノベーション・マネジメント』No.6（2009年3月）法政大学イノベーション・マネジメント研究センター

戸部良一，寺本義也，鎌田伸一，杉之尾孝生，村井友秀，野中郁次郎（1984）『失敗の本質ー日本軍の組織論的研究』ダイヤモンド社（中公文庫1991）

新井えり（2009）『名士の系譜ー日本養子伝』集英社新書

市村祐一他（1995）『鎖国＝ゆるやかな情報革命』講談社現代新書

岩生成一（1974）『日本の歴史（14）鎖国』中公文庫

大石慎三郎（1977）『江戸時代』中公新書

大石慎三郎（1991）『田沼意次の時代』岩波書店

大石慎三郎（1995）『徳川吉宗と江戸の改革』講談社学術文庫

大石慎三郎他（1995）『身分差別社会の真実』講談社現代新書

大場英章（2001）『花の男シーボルト』文春新書

片桐一男（2000）『江戸のオランダ人』中公新書

北島正元（1958）『江戸時代』岩波新書

北島正元（1963）『徳川家康』中公新書

北島正元（1974）『日本の歴史（18）幕藩制の苦悶』中公文庫

児玉幸多（1974）『日本の歴史（16）元禄時代』中公文庫

小西四郎（1974）『日本の歴史（19）開国と攘夷』中公文庫

佐々木潤之介（1974）『日本の歴史（15）大名と百姓』中公文庫

忠田敏男（1993）『参勤交代道中記ー加賀藩資料を読む』平凡社

辻達也（1974）『日本の歴史（13）江戸開府』中公文庫

辻達也（1988）『江戸時代を考える』中公新書

トビ，ロナルド（2008）『日本の歴史（9）「鎖国」という外交』小学館

奈良本辰也（1974）『日本の歴史（17）町人の実力』中公文庫

根岸茂夫（2009）『大名行列を解剖するー江戸の人材派遣』吉川弘文館

藤田覚（2007）『田沼意次』ミネルヴァ書房

山本博文（1998）『参勤交代』講談社現代新書

山本博文（2008）『江戸の組織人』新潮文庫

吉村昭（1993）『ふぉん・しいほるとの娘』新潮社（新潮文庫　2003）

吉村昭（1998）『生麦事件』新潮社（新潮文庫　1997）

吉村昭（2003）『大黒屋光太夫』毎日新聞社（新潮文庫　2005）