論　　考

上杉鷹山が実現した
シントロピー

（改　訂）

（株）T･M･D･グループ
代表取締役
上　床　訓　弘

・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・

内容項目

Ⅰ　上杉鷹山とシントロピー
Ⅱ　鷹山の米沢藩襲封
Ⅲ　明和・安永期の改革の失敗と、天明期の途絶
Ⅳ　改革の再開と、寛政期、享和・文化期の成功
Ⅴ　鷹山が進めた改革の施策
Ⅵ　鷹山が創出したシントロピ―のポイント

・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・

Ⅰ　上杉鷹山と
シントロピー

わが国の歴史上の人物で、組織のシントロピーを実現した典型的な例として、上杉鷹山(ようざん)の右に出る者はいないのではなかろうか。

鷹山の活躍した時代、江戸の中・後期、全国諸藩はいずれも財政が逼迫し、その立て直しのためにさまざまな努力が行われていた。それらの事例の内、成功したものもあったし、失敗したものもあった。

成功したものには、熊本藩の藩主、細川重賢(しげかた)の例、久保田藩(秋田)の藩主、佐竹義和(よしまさ)の例などがある。

大失敗したものには、三河・岡崎藩の藩主、水野忠辰(ただとき)の例がある。

鷹山の改革も、その前期の改革は失敗であった。しかし、彼はその失敗の要因を自ら冷静に振り返り、また、重臣たちに細かく検証させ、改革の長期計画を練り上げさせて、改革に再度、踏み出していった。その後かなりの年月を要したが、これに成功したのである。

鷹山の事績については、多くの資料が残されている。彼自身が記述したもの、通達や諭告(ゆこく)などとして出したもの、鷹山を慕っていた者たちが彼の言行録として残したものなどである。

しかもこれらは、戦災などで消失することがなかった。それだけに彼の業績がつまびらかになり、高く評価されることになったのだ。

さて、シントロピーとは一体何なのかを、

ここで確認しておきたい。
　これはエントロピーの対概念である。

　エントロピーは、1865年(わが国の慶応元年)にドイツの理論物理学者であったＲ・クラウジウスがはじめて唱えた言葉である。科学の分野では、既に定式化された概念で、全ての物質はたえず絶対平衡の状態に変化していくということである。一言でいえば、崩壊の過程をたどることである。
　一方その逆のプロセスもあるはずである。1974年(わが国の昭和49年)になって、ハンガリー出身のアメリカの生化学者で、ノーベル医学・生理学賞を受けたＡ・セント・ジェルジーが､これにシントロピーと名づけた。
　これは、無秩序でどろどろした状態から、秩序だった状態へと変化していくプロセスをさすのである。すなわち、生成あるいは形成の過程と言ってよい。
　わが国のある大学の教授が､「シントロピーという言葉は、私が創った言葉だ」と言っているが、これは大きな誤りである。

　ともかくこの宇宙には、エントロピーとシントロピーという２つのプロセスが働いている。塩の結晶が溶けていくプロセスもあるし、結晶ができるプロセスもある。宇宙の、ある恒星が爆発してチリとなって拡散してゆく場面があり、そのチリが寄り集まり巨大なガス雲になって凝集し、新たな恒星が誕生してゆく場面もある。
　この２つのプロセスは、物質世界にのみあるのではない。われわれが現実に関与している、さまざまな社会的な場面でもこれは存在する。組織もまさにこの２つの側面を、本来

的に持っているのだ。

江戸期に改革が成功した藩の事例をつぶさに検討すれば、いずれも、このシントロピーを実現しようとする努力が、そこにあったことが見えてくる。失敗した例を確認すると、それが不十分だったことがわかる。

鷹山の努力は、組織のシントロピーを実現するポイントを如実に提示している、極めて端的な事例だと考える。

Ⅱ　鷹山の米沢藩襲封

上杉鷹山は宝暦元年(1751)7月20日に、日向・高鍋藩３万石の藩主、秋月種美（たねみっ）の次男として生まれた。幼名は松三郎。後に直松と称し、宝暦9年(1759)、米沢藩１５万石の藩主、上杉重定（しげさだ）の養嗣子（ようしし一跡継ぎとしての養子）に内定した際、直丸と改めた。

その翌年、それまで住み慣れた秋月家の江戸一本松の邸から、上杉家桜田邸に移り、名前も勝興(かつおき)と改めた。

明和3年(1766)7月、元服して従四位下弾正大弼(だんじょうたいひつ)に任ぜられ、将軍、家治の一字をもらい、治憲(はるのり)と改名した。

鷹山という名は、ずっと後の享和2年(1802)、51歳で総髪となった際に改めたものである。奥羽の大鷹山、白鷹山にちなんで自らつけた。従って厳密には治憲ということになるが、慣用に従って鷹山で通したい。

さて鷹山は、明和4年(1767)4月、重定の隠居と同時に満年齢１５歳で米沢藩主の座

を襲封(しゅうふう)し、上杉謙信から数えて第10代目の上杉家の家長となった。

当時の米沢藩は、それまでの歴史的な経緯の中で、財政状態が極度に窮迫していた。農地はことごとく疲弊しており、租税収入が大幅に落ち込んだ状態が続いていた。産業といっても、これというものが何もない。
累積した巨額の借金をかかえて、その金利の返済すらままならないのである。藩全体が、破産寸前の危機的状況であった。

鷹山は、上杉家を襲封したこの時点から、極めて困難な事態の中で、藩政の大改革を進めていかねばならないことに立った。彼はこれらを全身全霊で受け止めた。そして大改革を進めることを決意した。
しかもこれを、上杉家の祖神たちに誓った。
密かに使者を立て、米沢の地にある謙信公をはじめとする先祖を祭っている、春日神社と白子神社に、自らしたためた誓詞を奉納したのだ。
白子神社への誓詞は、今日まで残されていた。その内容は、次の通りである。

「連年、国家衰微し、民人あい泥み候。よって大検をあい行い、中興つかまつりたく、祈願つかまつり候。この決断、もしあい怠るにおいては、たちまち神罰をこうむり、我が家運、永久に尽くべきもの也」

この誓詞の文中の「泥み」とは、「なずみ」と読む。これは、ひどく苦しんでいる状態をいう。
ともかく自分の命を懸けて大改革を推進す

ることを、彼は神にこのように誓ったのだ。
　藩主としての鷹山は、まず自らの言動を正すことを徹底した。そして家臣や領民に大倹約令を出すと同時に、率先してこれを実行している。自分の藩主としての経費を切り詰め、奥向きの費用も削減した、奥女中の人数も大幅に減らし、それぞれ国元に帰した。
　食事を一汁一菜(いちじゅういっさい)で通し、衣服も絹物は一切やめて、全て木綿のものにした。これらは彼自身、生涯通している。一方、側室のお豊と共に、自ら城内で養蚕をして、輸出用の絹の反物を織るなど、範を垂れている。

　「脱皮できないヘビは死ぬ！」
　この言葉はドイツの哲学者、ニーチェの言葉である。状況の変化に適応できず、脱皮できなくなったヘビは死んでしまうというのだ。私はこの言葉をアレンジして、幹部・管理者研修などで、いつもこう言っている。
　「ヘビは頭から脱皮する！」
　鷹山は藩主として自ら率先して、脱皮する努力をしていた。

　鷹山による藩政改革の経過は、大きく４期に分けることができる。
　第１期は、襲封した時から、天明2年(1782)までの、「明和・安永期の改革」である。
　第２期はこの後から、寛政3年(1791)までの、「天明期の改革の途絶」。
　第３期は、この後改革を再開して、享和3年(1803)までの、「寛政期の改革」。
　第４期は、この後から文化13年(1816)までの、「享和・文化期の改革」である。

Ⅲ　明和・安永期の改革の失敗と天明期の途絶

「明和・安永期の改革」は、鷹山が任命した奉行の竹俣当綱(たけのまたまさつな)が、総指揮を執って進めていった。

大倹約令を徹底し、緊縮財政政策を推し進めた。また、代官制度の見直しや、郷村出役(ごうそんでやく)の設置など、制度面の改革を大胆に行っていった。

しかしこの途中で、強烈な反発に出くわしている。安永2年(1773)6月、千坂高敦(ちさかたかあつ)など保守派の家老、年寄たち重臣7名が、改革そのものに反対して結束し、鷹山に強訴する事件が起こった。

鷹山は長時間におよぶ埒(らち)の明かない、決着のつかない激論の場を、前藩主、重定の助けを借りて、かろうじて乗り切った。そしてその後、直ちに全藩士を2組に分けて集め、大評定を行った。その席で、7名の要求の妥当性のあるなしを吟味させた。

全員の結論は、いずれも「否」であった。「七名の重役方のご主張は、全て誤っております」というのである。

鷹山は直ちに、この7名に対して、切腹、家名断絶、閉門蟄居などの処罰を断行し、改革を続行させていった。

新田開発の促進、樹芸役場の設置による漆、桑、楮(こうぞ)の各100万本植え立ての推進、備籾蔵(そなえもみぐら)の建設、縮織(ちぢみおり)の開発など、さまざまに行っていった。

当綱が進めた政策の基本は、超積極拡大策であった。石高15万石の米沢藩を、実収30万石にしようというのである。しかも短期間

で実現するという計画である。従ってかなり強権的に進めざるを得ない。
　国境にある四ヵ所の番所の取り締まりを徹底強化するとか、博打をした者は例外なく死刑にするなどの令を出したことなど、その一端である。
　しかし明和・安永期の改革は、結局、失敗に終わった。
　改革推進の中枢にいた当綱が、収賄事件を起こすなどの不行跡により、失脚させざるを得なくなったのだ。鷹山は涙を飲んで彼を罷免し、永年蟄居に処した。

　さらにその翌年、東北諸藩は未曾有の事態に遭遇した。天明3年(1783)の大飢饉である。
　浅間山が大噴火を起こし、噴き上げられた火山灰は偏西風によって北東に流れ、各藩ともひどい冷夏に見舞われた。稲穂は殆ど立ち枯れ、他の作物も全く収穫できなかったという。おびただしい餓死者が出た。
　米沢藩では餓死者は出なかったが、藩政改革どころではなくなった。緊急措置を講じなければならない。備籾蔵を開いて、米が配給された。それだけでは足りず、越後や酒田などから大量の米を買い付けて支給した。
　全藩民に、粥を食べるように通達が出された。また、「かてもの」と題する書物が作られ、この中で、どのような草や木が食用となるのか、どのように調理すればよいかを細かく紹介している。これらを鷹山自身が先頭に立って進めていった。

　大凶作による混乱を、米沢藩はかろうじてしのぐことができた。やがて彼は藩主の座を、治広(はるひろ)に譲り、自らは隠居することにし

た。天明5年(1785)であった。治広は、先代藩主、重定の晩年に生まれた男子である。
　この時鷹山は治広に、藩主としてのあるべき姿を、３ヵ条にまとめて手渡した。これが後に「伝国の辞」と呼ばれるようになった文書である。

「一、国家は先祖より子孫へ伝え候国家にして、我私(われわたくし)すべきものにはこれなく候。
一、人民は国家に属したる人民にして、我私すべきものにはこれなく候。
一、国家人民のために立てたる君にして、君のために立てたる国家人民にはこれなく候。
右三条、御遺念あるまじく候こと」

　これは専制独裁になることを固く戒めた内容である。現代においても種々の独裁国家が存在するが、そういう国の領袖たちに、これを突きつけてやりたいものだ。
　この文書は米沢藩の藩主に代々引き継がれていくこととなった。

Ⅳ　改革の再開と、寛政期、享和・文化期の成功

　鷹山は隠居後も、治広や重臣たちの強い要請により、治広の後見役という立場から、藩政に関与していった。しかしこの時点でも、改革は停滞したままであった。
　鷹山はこの停滞の中で、それまでの改革が失敗してしまった原因、要因をつぶさに振り返っていた。
　改革が余りにも性急でありすぎたこと、超

積極拡大策をとりすぎたこと、そしてとりわけ強権的なトップダウン型であったことなどである。また中枢の責任者、竹俣当綱が不祥事を引き起こし、彼を罷免したことなど、これらはいずれも、鷹山自身が反省すべき問題としてとらえていた。
　やがて年号が、天明から寛政へと改まった。藩政執行の中枢に人を得ていないため、停滞はまだ続いていた。

　しかし、危機感を持った家臣たちの中から、改革を再開していくべきだとの意見や提案が出はじめていた。鷹山はこれを待っていた。ボトムアップをその端緒からはかっておかなければ、改革の成功はあり得ないと、強く思っていたからである。

　寛政元年（1789）7月、丸山尉明（もちあき）という若い下級の武士が、改革再開の必要性を説き、かつ具体的な提案を盛り込んだ上申書を提出してきた。
　鷹山と治広は喜んだ。そしてこれを読んで、早速重臣たちにこれを下問し、施策を練り上げさせた。その上で莅戸善政（のぞきよしまさ）を中老に任命し、改革を再スタートさせていった。莅戸たちは、「十六ヵ年の組み立て」と名づけた長期経営計画書を作成して、改革に踏み出した。
　寛政期の改革のスタートである。
　ここでは、強権的な面を緩和し、現実主義に基づく政策を打ち出した。年貢の取立てで、未納者に対して水風呂入れや、裸縛りの刑罰を行っていたのを廃止した。また、一定の範囲内での納期の自己申告制を導入し、分納も認めた。

農村人口の増加策として、藩士の次男、三男を農村に土着させる政策も打ち出した。これは当時、画期的な政策であった。

多くの国産品生産の促進や、とりわけ養蚕業、絹織物業の発展には、苦労しつつかなり力を入れている。その後の米沢藩で絹織物が有数の産物の一つとして繁栄したのは、この時期の着実な努力があったためである。

鷹山と治広の意向のもとで、その中枢として改革を進めていった善政は、大きな成果をあげて、享和3年(1803)に、69歳で死去した。

この後を受けて、彼の息子、政以（まさもち）が奉行に任ぜられて改革を続けた。

享和・文化期の改革である。

政以は改革の当初の基本方針を確実に踏まえ、新たに出てきたさまざまな問題や課題を解決していった。

この期の改革もさまざまな紆余曲折はあったが、彼は改革の基本軸を見失うことなく、地道に推進していった。

政以は13年間その職を務め、文化13年(1816)に死去した。

鷹山と治広は、善政、政以という父子２代による藩政改革の功労に対して、子孫永代にわたり「中の間詰奥取次次席」の地位と、禄３百石を与えることを決定した。

米沢藩の改革がこの段階でほぼ成功し、完了したことの確認でもあったのだ。

鷹山は、文政5年(1822)3月12日の早朝、逝去した。

その年の2月より鷹山は体調がすぐれず、隠居所の餐霞館(さんかかん)で病床に伏してい

た。この頃既に治広の後を受けて、第１２代藩主となっていた斉定(なりさだ)が、鷹山の枕元で看病していたのだが、その甲斐はなかった。満70歳と約6ヵ月であった。

その翌年、斉定は御堂に参拝し、祖神たちと鷹山の霊前で報告をしている。

江戸や京都、酒田の豪商たちから借りていた多額の借財を全て返済したこと、備荒米の貯蓄も計画通りにできていること、軍用金も５千両蓄えたことなどである。

天保7年(1836)、斉定は、将軍、家斉から老中連署の文書で、鷹山、治広、斉定の３代にわたる米沢藩の善政を賞された。

米沢藩の改革は長期間かかったが、ここに完成したのであった。

Ⅴ　鷹山が進めた改革の施策

米沢藩の藩政改革で、鷹山はさまざまな施策を講じた。それらを振り返ると以下の通りにまとめることができる。

１　改革の理念を明確にし、将来への夢・ビジョンを打ち出した。

彼は藩民に出している通達や諭告(ゆこく)の中で、「一度(ひとたび)、国家を再興し、人民を安んずることこそ、わが願いなり」という言葉を、しばしば繰り返し書いている。

「安んずる」とは、精神的にも、経済的・物質的にも豊かな状態を実現するということである。彼はこの理念を生涯持ち続け、誠心誠意このことに心を砕いていた。

さらに寛政の改革に際して、莅戸善政たちに「十六ヵ年の組み立て」という長期経営計画を策定させて、これを基軸に改革を進めさせていった。夢・ビジョンを明確にし、それを実現するための方策を全員に共有化させたのだ。

２　徹底した倹約政策を打ち出し、これを何回も繰り返した。

藩民は既に貧窮した状態にあった。これ以上倹約する余地のないことは、鷹山もよく知っている。そのような中で、繰り返し倹約令を出しているのは、藩の現状についての認識を徹底させるためであった。

それらの布告の中で、彼は極めて率直にその時々の、藩の内外の状況を述べている。また、藩が当面している問題や課題を説明しているのだ。

鷹山が意図していたのは、全藩民の認識の共有化と、その持続だったのである。

３　藩民全員を教化・育成し、「有徳の民」とする努力を行った。

「徳は本(もと)なり、財は末なり」という言葉が、中国古典の一つ、大学という書物の中にある。この言葉も鷹山はしばしば文書に書いている。

これは、財貨はほっておいてもよい、とにかく徳を身につけることだけが大切だということではない。

財貨も非常に重要なのだ。しかしそれだけを求めてはならない。まず一人ひとりが徳を身につけてゆく努力が大切。そうすれば財貨はおのずからついてくるものなのだ。鷹山はそう考えていた。

藩校・興譲館は過去に設立されていたが、藩の財政逼迫のため、殆どすたれてしまっていた。彼はこれを再興した。そして江戸から細井平州(へいしゅう)という学者を招いて、藩士、藩民たちに教育をした。

農村では、郷村教導出役を置き、農民たちへの農業指導をさせると同時に、道徳的教育もさせていた。

４　農村の復興と殖産興業を、確実に推進させていった。

次の項で触れる通り、農村の機構を大きく改めて、疲弊した田畑の復旧を進めると同時に、新田・新畑の開墾のための勧農資金の低利貸付を始めるなど、積極的に農村の復興に取り組んだ。

さらに漆・桑・楮の植え立てを奨励した。漆はロウソクや漆塗りの原料、桑はその葉で蚕を飼い繭を作り絹を生産する。楮は和紙の原料となる。

これらを増産し、それを単に原料として他国に出荷するのではなく、付加価値の高い製品として加工し、輸出することに必死に取り組み、これを実現した。

米沢織りは、その成果の一つであった。

５　農村機構の改革と整備を進めていった。

郷村頭取(ごうそんとうどり)、郡奉行(こおりぶぎょう)などを新設して、疲弊した農村の復活に力を入れた。先に触れた郷村教導出役もその一つである。

さらに、代官はそれまで世襲制であったのだが、これを任命制にした。これは米沢藩の機構としては重要な意味を持っていた。世襲代官の場合、上層部からの命令指示がその段

階で途切れたり、歪曲されてしまうことがあった。また農民たちからの意見が、代官のところで握りつぶされてしまうこともしばしば起こった。鷹山はこれを知っていたのだ。
　また各段階での合議制を徹底させると同時に、その一方、責任制の徹底なども推し進めていった。

６　的確に人物を観、有為の人間を抜擢し活躍させた。

　莅戸善政、政以親子は、下級武士の出身であった。寛政の改革を進めるに当たり、鷹山は善政を抜擢して総責任者に任命したが、彼はそれを再三辞退した。しかし鷹山は彼を中老の地位につけ、彼より家格が高い者たちからの不当な反発、非難、中傷がある場合は、自分が直接それらを説得することなどを約束して、彼を了承させた。
　また、黒井忠寄(ただより)、丸山尉明など、同じく下級武士たちを抜擢し、活躍させている。特に忠寄は「昼あんどん」と揶揄されていたが、数学の才能が秀でており、永らく勘定奉行を務めた。その後土木設計にも才能と腕を振るった。彼は飯豊山穴堰(いいでやまあなぜき)の大工事を設計施工し、完成させた。この大規模な灌漑用水路の完成によって、広大な田畑がうるおったのである。

７　マネジメントのサイクルを確実に遂行させた。

　マネジメントのサイクルとは、計画―実施―反省のサイクルのことである。何事を実施するについても、このサイクルを確実にたどることが大切だ。しかも実施の過程で細かくチェック(検討)－アクション(処置)を組み込ん

でおかなければならない。
　鷹山は、「十六ヵ年の組み立て」の実施過程で、各年度末段階の振り返りを確実にさせている。さらに年度計画について、各月度末のチェックをさせ、ずれ込んだ部分、修正の必要な部分などのアクションをきっちり行わせていた。
　当時は月番の担当制であった。チェック－アクションをあいまいにしたまま担当が交替することで、計画通りの実施ができていない状況があった。鷹山はこれを厳しく戒め、各月末の月番同士の引継ぎ打ち合わせを徹底させていった。

８　全藩民に藩の現実の状況を周知させ、ボトムアップを引き出した。

　先の項で触れた通り、鷹山は倹約令の通達や、その他のさまざまな諭告文書の中で、たえず藩の方針や、藩の現状を繰り返し説明していた。状況認識の共有化をはかっているのである。
　その上で彼は、それまで厳秘とされていた文書を開示した。「御取箇帳（おんとりかちょう）」と「会計一円帳（かいけいいちえんちょう）」である。前者は年貢・租税収納元帳であり、後者は藩全体の年間収支予算書である。
　これを全藩民に公開した。そして彼は「これをよく読んで、これからのわが藩の改革を進めてゆくためにどうすることが必要かを、それぞれが十分考えて、意見書としてまとめて出してくれよ。また、自分の実践の中で確実に進めていってくれよ」と言い添えていた。
　これに応えて、340通の意見書が出されている。鷹山と重臣たちはこれらの意見書を細かく読んで、その多くを政策に取り入れてい

った。

９　改革を、長期の明確な展望のもとに確実に推進させ、基軸を守らせた。

明和・安永期の改革の失敗、天明期の改革の途絶を十分反省し、練り上げさせた「十六ヵ年の組立て」を、長期にわたり、基軸を守りながら、徹底して遂行させた。

善政を中心に推進させた寛政期の改革の時も、政以の享和・文化期の改革の時にも、さまざまな大きな問題や事件、大論争がしばしば起こっている。赤湯鍋(あかゆなべ)問題や青麻(あおそ)事件などである。

これらがさらに激化すれば藩論が二分され、米沢藩の体制そのものをも覆しかねない状況があった。改革の基軸や計画など、吹き飛んでしまいかねない事態た。

平常は表には出ない鷹山も、これらに際しては前面に出て、大局的な視野と視点で直裁の判断を示し、事態を収拾し、改革の基軸を守り続けさせていった。

１０　トップとして自ら清廉潔白さを持ち続け、かつ率先垂範した。

上杉家の祖神たちに誓っただけに、鷹山はその生涯、命がけで藩の改革に意を注いだのである。全藩民に勤勉であることを求め、さらに倹約を求める以上、その姿勢行動を自ら率先し徹底するのは当然だと思っていた。

仕切り料すなわち藩主の年間総経費は、先代・重定の場合1000両を取っていた。鷹山は上杉家に養子として入ってきた時に決められた209両を、生涯にわたって通した。一汁一菜や綿服着用は、鷹山にとって何でもない当然のことであったはずである。

彼はある時、郷村教導出役たちに、その心得を示した。その中でこういった。

「人にこのことを教え候には、まずわが身にこのことをよく心得、人に交わり厚く身を慎み候て教えざる時は、人みな心服いたすまじく候」

Ⅵ　鷹山が創出したシントロピーのポイント

以上の鷹山の事績を踏まえて、鷹山が藩組織のシントロピーを創り出したポイントを、考察し列挙すれば、次の通りと考える。

１　米沢藩としての組織理念を明確に認識し、策定し、その共有化を全藩民にはかった。

先にも触れているのだが、鷹山の藩政改革の基本理念は、「一度国家を再興し、人民を安んずることこそ、わが願いなり」であった。彼はその当初より神に誓っているだけに、これを自らに厳しく言い聞かせ、藩民に繰り返し申し聞かせ、共有化をはかっていた。

「いかなる帝国もいかなる国家も、人類社会のいかなる組織も、究極においては理解と意思とから成り立つものである」という言葉がある。これを言ったのは、イギリスの空想科学小説家であり、歴史研究家でもあったH･G･ウエルスである。

鷹山は全藩民の、この理念についての理解と意思を、結集し持続しえたと言ってよい。

２　藩のビジョン、方針、目標を具体的に策

定し、共有化を徹底した。

寛政の改革を始めるに当たって策定した「十六ヵ年の組み立て」は、まさに具体的なビジョンであり、方針、目標であった。これを藩民に十分共有化させ、地道に改革を続けさせていったのだ。

以前、アメリカ、テキサス・インスツルメント社の会長であったＭ・シェパード氏が言った。「企業組織はもろいものだ。目標のない組織、目標はあっても夢のない組織、上・下、横同志のコミュニケーションのない組織は、すぐに崩壊する」

鷹山は、藩の全員に、夢を持たせ、それを実現するための力を引き出したのだ。

３　外部、内部の情報を的確に収集、開示し共有化を徹底した。

「御取箇帳」や「会計一円帳」の公開はその典型である。しかしその時だけではない。倹約令を公布する時など、彼は必ずその時々の、藩の内外の状況を、ありのままに教え知らせているのである。

「人は誰でも、自分を取り巻いている周囲の状況を的確に認識すればするほど、より妥当な方向へと、自ら行動を起こしてゆくものである」

これは、アメリカのかつての政治学者であり、その晩年、経営学に取り組んだ女史、Ｍ･Ｐ･フォレットが言った言葉である。

鷹山は、「由(よ)らしむべし、知らしむべからず」を、「間違って解釈してはならない。正しく解釈すべきだ」ということを、よく知っていたのである。とにかく教え知らせる努力をしていった。

４　藩の全員に、それぞれの立場、役割の中で、問題形成―解決、課題形成―達成を実践させた。

前項でも触れたが、「御取箇帳」や「会計一円帳」の公開をして、鷹山は同時にこう言っていた。これも先に触れたが、「これをよく読んで、これからのわが藩の改革を進めてゆくためにどうすることが必要かを、それぞれが十分考えて、意見書としてまとめて出してくれよ。また、自分の実践の中で確実に進めていってくれよ」

とりわけ郷村頭取や郡奉行、郷村教導出役などには、さらに、さまざまな問題や課題についてメンバーでよく話し合いをし、その解決や達成を確実にはかる努力をするように指示していた。

５　藩民からの、率直なボトムアップを奨励し、促進した。

「川はふさげば横に流れる。人の口をふさぐは、わざわいの元なり。故に民人は、導いて言はするにあり」これも鷹山の語録である。

この中の「導いて」という部分が鍵である。これは決して「為政者の思うように民人を誘導して・・・」という意味ではない。「民人に全体状況をよく教え、基本的な方向性を十分共有化して・・・」という意味である。

よく教え、共有化をはかりながら、発言をどしどしさせること、意見書を出させること、いわゆるボトムアップを鷹山は求めたのである。しかも彼は、それらを聞きっぱなし、出させっぱなしにはしなかった。時間と手間、忍耐が必要だったが、一つひとつをつぶさに吟味して、可能な限り政策に取り入れた。また、家臣たちに取り入れさせたのだ。

６　組織幹部、リ―ダ―としての清廉さを保持し続け、率先垂範した。

「上３年にして下を知り、下３日にして上を知る」という言葉がある。これは古来より言い伝えられてきたことわざである。上に立つ者は、部下たちのことを知るのに、３年かかる。しかし部下たちは、上の者のことを知るのに３日でよい、というのである。

３年、３日というのは物理的な期間を言っているのではない。なかなか難しい、極めてたやすい、ということだ。

前節の最後に触れた鷹山の言葉は、まさに彼自身の、自らを正していた姿勢そのものであった。最後に、再度ここにあげておきたい。

「人にこのことを教え候には、まず我が身にこのことをよく心得、人に交わり厚く、身を慎み候て教えざる時は、人みな心服いたすまじく候」

（うえとこ　くにひろ）