論　　考

鷹山の生涯と、その語録

経営幹部、管理者として、
上杉鷹山の言動に学ぶ

（株）TMDグループ
代表取締役
上　床　訓　弘

Ⅰ　鷹山への温故知新と、鷹山の生涯

1　鷹山への温故知新と、鷹山の温故知新

「温故知新」という言葉がある。
これは、孔子の語録をまとめた中国古典の代表、論語の中の為政編にある言葉である。
「子（し）いわく、故（ふる）きを温（あたた）め、新しきを知らば、以（も）って師たるべし」
これは次のように解釈される。
「孔子先生がかつて、おっしゃっていたよ。歴史に残る人間社会のさまざまなことがらの、その根元となるものを、よくよく学習し、それを基礎としてさらに応用し、新しい事態やそれに対処する方法などを考えるならば、人々の師になる資格があるの

だよ」

この中の「人々の師」とは、今日のいわゆる「教師」という限定的な意味ではない。広くリーダーとしてとらえることができる。

企業の経営幹部や管理者、あるいは自治体、その他さまざまな組織の幹部や管理者も、この中に含まれる。

現在、幹部や管理者は、日々の厳しい状況の中で、さまざまな問題解決や課題遂行に迫られている。これらの過程で、時には立ち止まって、深く温故知新を行ってみることが必要ではなかろうか。そこから新しい視野や視点が、開けてくるはずである。

ここでわれわれは、上杉鷹山（ようざん）について温故知新を行うのだが、実は鷹山自身が温故知新を行っていた。

鷹山に関するさまざまな文書が残っている。鷹山自身が書き残したもの、彼に仕えた者たちが彼の意を受けて書き残したもの、鷹山の言行録として後に執筆されたものなどである。

これらの中に、「和漢の法」という言葉がしばしば出てくる。

鷹山は国学や漢学を学ぶことに、生涯励んでいた。細井平州という学者を主として、彼には学問の師がいた。また多くの書物を熟読していた。

さらに上杉家の祖である謙信の事跡や言行録をよく研究していた。また、平成２１年になって NHK の大河ドラマで一躍有名になった、第２代目の家長、上杉景勝の家老であった直江兼続（なおえかねつぐ）の、さまざまな領内の改革や開発の具体的な内容も細かく研究していた。

これらの全ての過程で、彼は常に温故知新を行っていたのだ。しかもこれは、切実な状況の中での、温故知新であった。

単なる教養や、学問のための学問ではなく、自ら藩主として改革を推し進めていかねばならない、最高責任者として逃げられない立場での温故知新であった。

鷹山の「和漢の法」の言葉の重さを、私は「逃げることができなかった鷹山の、命がけの努力」として受け止めている。

鷹山の米沢藩の改革は、長い期間がかかった。しかしこれらの語録を噛みしめてみると、改革を完遂し得た鷹山の思想と実践の核心を見ることができる。そしてそれは、現代のわれわれの諸問題や課題に対して、演繹的に展開できることがらだと考える。

企業や組織の経営幹部として、また経営管理者として、ぜひともこの中から、適切に「温故知新」をし、実践に活かしていっていただきたいと願っている。

2　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（たねみつ）の次男として生まれた。

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。そして翌年、それまで住み慣れた秋月家一本松の邸から、上杉家桜田邸に移った。

彼の名前は治憲（はるのり）である。鷹山という名は、ずっと後の享和２年（1802）、51歳で隠居し総髪となった際に改めたものである。従って厳密には治憲ということになるが、この稿では慣例に従って鷹山で通したい。

さて鷹山は、明和４年（1767）4月、重定が隠居すると同時に、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、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いて、税収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態であっ

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、藩の行財政の大改革を進めていかねばならない立場に立ったのだ。

彼はこれらを全身全霊で受け止めた。そして、大改革を推し進めることを固く決意した。

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である。自分の命を懸けて大改革を推進することを、彼は神に誓ったのだ。白子神社への誓詞がたまたま残されていたのだが、その内容はこの稿の後編で、一部とりあげる。

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った。藩主としての自らの経費を切り詰め、奥向きの費用も削減し、奥女中の人数も大幅に減らした。

食事を一汁一菜（いちじゅういっさい）で通し、衣服も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、自ら城内で養蚕をして絹を織るなど、範を垂れている。

「脱皮できないヘビは死ぬ！」という言葉がある。これはドイツの哲学者、ニーチェの残した言葉である。状況の変化に対応して、脱皮できなか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、経営幹部、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、不言実行ではなく有言実行で、自ら率先垂範していった。まさに、頭から脱皮していったのだ。

鷹山の生涯にわたる藩政改革のプロセスは、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」。
第２期はこの後から、寛政３年（１７９２）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。

３　明和・安永期の改革と、天明期の途絶

「明和・安永期の改革」は、鷹山の意を受けて、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（ごうそんしゅつやく）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、激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）など保守派の重臣７名が、改革全てに反対して結束し、鷹山に強訴する事件が起きたのだ。
鷹山は長時間に及ぶ、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。
鷹山はこの7名の処罰を断行し、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、さまざまに行った。

当綱が進めた政策の基本は、かなり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。

国境にある四つ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、結局失敗に終った。改革推進の中枢にいた当綱自身が、収賄事件を起こすなどの不行跡により、失脚したのだ。

鷹山は涙を飲んで彼を罷免し、永久蟄居に処した。

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）の歴史的な大飢饉である。

藩政改革どころではない。緊急措置を講じなければならない。備籾蔵を開いて、全藩民に米が配給された。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。また食用となる草や木を、よく見分けて食べるようにとの発令がなされた。これらを鷹山は、先頭に立って推し進めていった。

大凶作による混乱は、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、重定に遅れてできた男子である。

この時鷹山は治広に、藩主としてのあるべき姿を、3カ条にまとめて手渡した。これが後に「伝国の辞」といわれるようになった文書である。これは米沢藩の藩主に代々引き継がれていくこととなった。

4　寛政期改革の再開と、それ以降の改革

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、鷹山は自分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てきはじめていた。

寛政元年（1789）7月、一人の若い家臣が、改革再開の必要性を説き、かつ具体的な政策提言を盛り込んだ上申書を提出してきた。

鷹山と治広はこれを読んで、早速重臣たちにこれを下問して、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。

多くの国産品生産の促進や、とりわけ養蚕と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栄えたのは、この時期の着

実な努力があったからである。

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、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、新たに出てくる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、彼は改革の基本機軸を見失うことなく、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代にわた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。
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である。

鷹山は、文政５年（１８２２）３月１２日の早朝、死去した。２月より体調がすぐれず、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、鷹山の枕元でずっと看病していたのだが、その甲斐はなかった。満７０歳と約６ヶ月であった。

その翌年、斉定は御堂に参拝し、祖神たちと鷹山の霊に報告をしている。
過去、多額にあった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、家斉から老中連署でもって、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、ここに完成したのだ。

さてこの後、鷹山の語録を取り上げて見ていきたい。

Ⅱ　鷹山の語録に学ぶ

１　改革への船出に際する強い決意

◆「受け継ぎて国の司（つかさ）の身となれば、忘るまじきは民の父母」

これは満年齢１５歳で藩主の座を引き継いだ鷹山が、領民に対する「仁愛」の精神で政治を行ってゆく決意を詠んだものである。かつての上杉家の家老、直江兼続が持っていた領国経営の基本思想であり、祖神、上杉謙信の哲学でもあった。鷹山はこれを、藩政改革を推進する上での基盤に置いた。

さらに彼は改革に乗り出す直前、国元、米沢の、上杉家の祖神たちを祀っている春日神社と白子神社に、誓詞を奉納した。

白子神社に残っていた文書に、次の文章が書かれていた。

◆「連年、国家衰微し、民人あい泥み（なずみ―ひどく苦しんでいる状態）候。よって大検あい行い、中興つかまつりたく、祈願つかまつり候。この決断、若（も）し怠慢つかまつるにおいては、ただちに神罰を蒙（こうむ）り、我が家運永久に尽くべきもの也」

彼はこれを江戸の藩邸から、その使者以外には一切秘密裡に、帰国させ奉納させた。改革に向けての、彼のすさまじいまでの気魄がここにある。その字体も鋭く、気魄に満ちたものである。

さて鷹山の改革の目標は何だったのか？
それは次の言葉で表現されている。

◆「ただこの上の願いは、一度（ひとたび）、国家を再興し、人民を安んずることこそ、この身生涯の願い、これに過ぐる事あるべからず」

「人民を安んずること」とは、物質的にも精神的にも豊かで安心できる状態ということであろう。彼の改革は藩の経済的側面の復興と同時に、藩民全員の精神面の向上を実現することがポイントであった。

当時の米沢藩は「貧すれば鈍する」状態に陥っていたのだ。

鷹山はその幼少期、高鍋藩の重臣であり、彼の訓育係であった三好重道から、さまざまな教えを受けていた。とりわけ次の言葉などは、鷹山がその改革の当初から、終生、いささかかもぶれることなく、心に持ち続けていたものである。

◆「奢（おご）りを禁じ倹約を守り、人に施したる事は覚へ給ふ事なかれ。人に恩を受けたる事は、いささかも忘れ給う事なかれ」

◆「諫（いさめ）を納（おさむ）る事は人君の美徳にて、諫を申し候臣は、戦場の一番槍の功よりまさると、かねがね御覚悟なさるべく候事」

このような決意で改革に乗り出したのだが、第１期の改革が失敗に終わり、天明の大飢饉に襲われた第２期の改革の途絶の中で、鷹山もさすがに深い挫折感を味わっている。

◆「ただただ、人民の撫育（ぶいく）こそすべき身が、かくまで苦しめ候儀、国君の甲斐無く、面目を失ひ候事に候」

このような弱音を吐いたが、しかし彼は当初の決意、信念を曲げたわけではない。改めて決意を新たに、第３期の改革へと向かっていったのだ。

２　経営幹部としてのリーダーシップ

今日でもさまざまな組織の中で、部門や部署同士の葛藤やいがみ合いをしているところがある。営業部門と製造部門の対立、管理部門と企画開発部門の対立など、しばしば見聞する。

米沢藩でも、自分たちが鍛錬した鉄砲の腕前を、主君、鷹山の前で披露する順番に関して、ある時侍の組同士が揉めてしまい、大騒動になった。なかなか決着がつかず藩を二分するような状況になってしまった。そこで結局、鷹山の裁可を仰ぐこととなった。

これはその時の鷹山の言葉である。

◆「両組互いに先勤を争い、もし一国の騒動にも及びて（略）当領亡国、両組はいずれの国にて先勤を争い申すべくや」

自分たちのメンツや小さな思惑で相互にいがみ合うなど、おかしなことである。当時幕府は藩内に大きな騒動が起きていれば、その藩を「お取り潰し」にし、幕府直轄領にしていた。鷹山は広い視野と、将来への視点をもってものごとをとらえ、行動せよと言ったのだ。この騒動はたちまち決着した。

藩の役人やとりわけ村役たちが、時に「仁愛」の精神を忘れて、政策を遂行することがあるのを、鷹山は戒めて言った。

◆「すべて下を大切に致し候はば、下もまた上を大切にするものに候。上に立つ者は、民を軽々しく存じ候ゆえ、民の心を失い申し候」

さらに農民を教導する立場の役人に対しては、次のように諭している。

◆「・・・人にこの事を教へ候には、先ず我が身によくこの事を心得、人との交わり厚く身を慎み候て教えざる時は、民人、心服致すまじく候」

さて、私が鷹山の思想でとりわけ重要視しているものの一つが、次の言葉である。

◆「民人の口を塞（ふさ）がざる事。川を塞げば横に流れる。

人の口を塞ぐは禍（わざわい）の元なり。故に民人は導いて言わするにあり」

「民人は導いて」という部分を誤ってはならない。「こちらの意図するようにコントロールして」ということではない。自分たちを取り巻いている全体状況や、今後の方向性、当面する問題、課題を民人たちに十分教え、共有化し、その上で彼らにどしどし発言させること、いわゆるボトムアップをさせることが大切だと言っているのだ。

◆「下を扱ふは寛猛の2つを兼ね用ふるにあり。寛を専（もっぱら）とすれば緩（ゆ）るすぎ、猛を専とすれば荒らすぎる。故に寛と猛兼ね用い、時宜（じぎ）に応じて取り行うべし」

これはリーダーシップそのものである。しかも状況対応のリーダーシップ論である。

これを言い換えれば、「聴くべき時は聴き、言うべき時は言え」となる。またさらには「ほめるべき時はほめ、叱るべき時は叱れ」ということになる。ワンパターンでなく、その時その場の状況に応じて、柔軟に行動できなければならないというのである。

鷹山は第２期の改革が途絶している段階で、藩主の座を治広に譲った。しかし治広や重臣たちの強い要請を受けて、治広の後見役としてその後も改革に尽力していった。

治広に引き継ぐ時に藩主の心得として、後世の人々が「伝国の辞」と呼ぶようになった文書を作成し、彼に渡した。

次の言葉は3カ条ある内の最後の条項である。

◆「国家人民の為に立てたる君にして、君の為に立てたる国家人民にはこれなく候」

これは現代の某国の元首に強く教え込みたい言葉だ。

わが国の政治家の中にも、この思想を全く実践できていないやからがいる。

また企業の経営トップや幹部の中にも、このことを徹底して言い聞かせなければならない連中がいる。

こういった者たちの国家や組織の経営思想は、鷹山から約

２５０年も遅れているのだ。

３　事実に基づくマネジメント

鷹山は「多様性の大切さ」について、本質的で適切な理解を行っていた。これはそのことについての言葉である。

◆「人心の同じからざる事、その面（おもて）の如く、人々各々（おのおの）なるものに候。力の強き人、力の弱き人、目のさとき人、目のきかぬ人、手早き人、手緩（ゆ）るき人あり」

人々が多様であるからこそ、それぞれのベクトルが揃うと素晴らしい力となるのだ。

◆「郡中八万の心色々なるも、心一致すれば千万人の力と相成り候」

鷹山は心を一致させる方法の例として、「木遣り音頭」をあげている。

昔は建物の礎石を置く地面をつき固めるために、重量のある重りを、多くの人々で力を合わせて引き上げ、それを一斉に放してどしんと落とした。これを全員が音頭を歌いながら、繰り返し行ったのだ。鷹山はこの要領を、もっと他にも応用したいものだと言っていた。

そしてそのためにも、各担当責任者が「民情」をよくつかんでおくことの必要性を説いた。

◆「民情を知らず候へば何事も行はれず候。民情は人の情実にて、天性の誠より出ていささかも偽わりの無きものに候」

さらに事務所の机に座って仕事をするだけではダメ。絶えず現地を訪れて直接事実や具体的状況を見ることが大切だと言っている。

◆「畳の上にては、民人の情、田地の実は知れ難き事なる

べく候。村々を巡回し民家の利害を明らめ候儀、肝要にて候」

企業や組織の経営幹部、管理者として、折にふれて直接現場に行き、よく観察し現実の状況を十分把握しておかなければならない。「現場にこそ真実がある！」という言葉をモットーとしている企業がある。これは素晴らしいことだ。この語録はまさにそれを指摘しているのだ。

また鷹山は藩政の現状についての主要なデータが、藩民に殆ど知らされていないことを今更ながら反省した。

そして決断し公表した。

◆「前々より重く取り扱い候御取箇帳（おんとりかちょう）に候えども、組中支配下取り扱い候ため、心得までに披見これあるべく候事」

御取箇帳とは、租税収納の元帳である。さらにこれと前後して、「会計一円帳」も公開した。これは藩全体の収支勘定書である。彼は「これらをよく読んで、藩政についての提案書や意見書として提出してほしい」と、全藩民に呼びかけている。これに応えた提案書や意見書が、この時３４０通も出てきている。

鷹山と治広、そして重臣たちはこれらの全てに眼を通し、政策に盛り込むことにした。また提出した者の内、有能さを認められて、抜擢され、敏腕をふるった者もいた。

これは第３期の改革が始まる直前である。

◆「幾度も幾度も惜しまず織り損じて、千万駄の青苧（あおそ）を反古（ほご）にしても習はせ候はば、ついには織女の妙手も生じ申すべく候」

青苧とは、麻織物の原料である。それまでは原料として、他国に輸出していたのだが、高付加価値の製品にして輸出せねばならないということになった。しかし簡単にそれは実現できるわけではない。関係者が挫けそうになった時、鷹山は彼らをこう言って力づけた。

このことは絹織物についても、全く同様であった。これらはいずれもその後この努力が実って、米沢の名産品になった。

4　職務遂行上の「基本」の重要性

◆「かたがた油断あい成らざる年並につき、前広（まえびろ）に心得これある候間、この時より粥をあい用い、または何にても飯料の助けになるべき品はあい用うべく候」

天明３年の未曾有の大飢饉が迫ってくるのが明らかとなってきた。冷夏で稲は立ち枯れ、米の収穫が殆ど期待できない。鷹山はいち早く全藩民に通達を出した。

自らも率先垂範して食用になる山野草を調べ、食べて試している。その結果を「かてもの」という書物にまとめて、配布し藩民に読ませていた。

◆「今日いか程、法を宜（よろし）くあい立て候とも、その法にのみ任せ置きて心を用い力を尽くさざる時は、その事成就長久は致せざる事に候」

法律や規則、あるいはシステムをいかに整備しても、それだけでうまく事が運ぶことはないのだ。その運用を確実に行わなければ、当初の目的を達成できるはずがない。

これはまさに現代でも、しばしばみられることである。担当する者の意識的な、継続的な努力が大切なのだ。

◆「皆これその始めより法を崩すべしとは誰人も存ぜず候えども、自然と行き詰まり、取り計らいかね候より、苟且（こうしょ）の取り計らひにあい成り候」

「苟且」とは、その場限りという意味である。

これも現代のさまざまな組織の中で、よく起きていることだ。行き詰まった場合、その基本的な戦略ポイントをきっちり確認し、戦術を適切に組み替えてゆくことが必要だというのである。

◆「これ以降は、１月１日に各始め、勝手掛、役筋、用掛あい立ち、月々会席を立て、月割りにあい向い、前月の入方（いりかた）あい調（ととの）え、随（つづ）いて用向き取り

計らいの次第あい督（うなが）し、後月の用掛りへ引き渡し申すべく候」

これは現代でいう「マネジメントのサイクル」を確実に踏まえて、業務を進めてゆけ、ということである。

1月1日に年度の計画が始まる。当時は各月毎に担当者が替ってゆく。従って前月担当者と当月担当者が相互に緊密な引き継ぎを行っていかなければ、年末になって既に手がつけられない結果になってしまう。従って前月の担当者は月末の締めを確実に行い、積み残しの問題や課題を明確に整理し、当月の担当者に会議の席を設け、引き継ぐようにせよ、と命じていた。

年間単位の計画（プラン）―実施（ドゥ）―反省（シー）も大切だ。さらに各月毎の計画―実施―反省も重要なことで、さらに各月末段階での検討（チェック）―処置（アクション）を、適切に行っておく必要があるのだ。

◆「今日の安きに昔日（せきじつ）の苦を忘れ候は人情の常にして、既に難儀におよび候上は、かれこれ心を配り候えども、人力（じんりき）天災に勝つ事を争い、その効得難し」

寛政3年以降の、第3期の改革が進む中で、鷹山は上の言葉を、諭告として藩民に出している。天明年間のあの悲惨な事態を、過去のものとして決して忘れてはならないと訴えていた。

さらにその後、第12代藩主となる斉定（なりさだ）に、君主学を教えている中で、次のように言っていた。

◆「艱難（かんなん）には謹（つつし）み易く、平安には堕（だ）し易く候。古（いにしえ）より人みな守り難くあい成り候も、これ故にて候。今日の上、孝経諸侯の章よくよく熟読致さるべく候」

さて鷹山は、基本を大切に、「当たり前のことを当たり前に」実践することの大切さを繰り返して言っている。

◆「およそ事は速成を望むべからず。ただ小を積みて大を成し、その永続を期するのほか無し」
◆「竹は縦に割るべし、横に割るべからず。水は低きに流すべし、高きに流すべからず」

次の言葉は、上に立つ者が日常場面で、よくよく心得ておくべきことである。

◆「日用左右の給仕は遅緩（ちかん）をいとはず、敏達にはしるべからず」

日常的な細かいことなどで、部下たちに指示する際、それを急がせると部下たちは必死にそれをやることになる。そうなればその仕事自体が大げさなものになり、手間も多くかかることになるのだ。

鷹山はその生涯の全てにわたって、倹約を徹底していた。それについて次のように言っている。

◆「倹と吝（りん）とは間違い易き事なり。倹は美徳なり。吝は悪徳なり」

彼は倹約とは、日常では節約して貯えておき、いざという時に他の人のため、皆のためにそれを使うものだと言った。一方、吝嗇とは、「しわい心のなせる技」であり、全て自分自身のためにのみすることだと言っていた。

しかし倹約することに関して、注意せねばならないことがある。それを十分自覚しておかなければならないとも言っていた。

◆「倹約に強く心を用い候えば、自然と心卑劣になり易く、廉恥（れんち）の志操滅じゆく事に候」

５　生涯にわたる精進と自己陶冶

◆「学問と申すは、古聖人の道を稽古修行致す事にて候。聖人と申すは聡明叡智にましまして、天地万物の理に通達なされ候御方を申し候」

◆「古聖人の道と申すは、修身斉家治国平天下の道にして（略）学問の根本は氏身を修むという事第一義にて候」

鷹山のこの2つの語録は、彼が終生心の根底に持ち続けていたことである。

彼は「和漢の書」をよく読んでいた。それは単なる読書ではない。「天地万物の理」を体得し、体現するためのものであった。まさに自己陶冶である。

しかもこれを切実な思いで行っていた。

「修身斉家治国平天下の道」を具体的な政策として打ち出していかなければならなかったからである。

そこで彼は、次のように言い切った。

◆「学問の事は、文字を知り、故事を覚え候為のみにこれ無く、才徳を磨き、人の人たる道を学び候為にて候」

自らが取得し認識した情報は、体系化して知識とする。知識を多く持っていることは大切なことだ。しかしそれだけなら意味がない。

その昔、南隠という僧が言ったという。「知識だけを沢山持っておる奴はどうにもならん。そういう奴らを、“ウシのケツ”という。それは“モウのシリ”すなわい“ものしり”ということじゃ！」

私たちは知識を知恵にしていかなければならない。知恵とは、鷹山が言う通り、修身、斉家、治国、平天下のために役立つものである。平たく言い換えると、「世のため、人のため、そして自分のため」に役立つものに、転換できているものだと私はとらえている。

◆「身を修め徳を積むというは、一朝一夕に成し得べき事にはこれ無く候」

このような真に学問を行うということは、まさに「一朝一夕」にできるものではない。コツコツと継続しなければならない。

◆「政（まつりごと）は王者の道の外に、別の道これ無く候。術を用い、奇を行う者、一時（ひととき）目覚ましき仕事これあり候とも、必ず後、害となるものに候」

寛政期の改革でその総責任者として、鷹山の右腕の役割を果たした莅戸善政も、やがて高齢で病床に伏した。ある時鷹山は善政を見舞った。善政は起き上がり、正座して鷹山とさまざまに語らった。これはその時の善政の言葉である。善政は鷹山の政治の根幹にあったものを、集約して述べたのだ。

これに応えて鷹山は言った。「まことその通りじゃ！政（まつりごと）の根本じゃな！これからも大切にいたさせようぞ！」

私はこの言葉を見るたびに、元・横綱、千代の富士の言葉を思い出す。「飛んだり跳ねたりして、横綱になったものはいない」

どのような世界にも、「王者の道」の大切さがあるのだ。

◆「春を得て花すり衣重ぬとも、わが故郷（ふるさと）の寒さ忘るな」

義理の孫、すなわち治広の娘が、ある大名家に嫁ぐこととなった。鷹山は彼女にこの歌を贈った。これは単に米沢のことを忘れないでくれなどということではない。いかなる大名家であろうと、その藩の政治や財政の状況には、必ず栄枯盛衰がある。そのことを十分、肝に銘じておけという助言なのだ。

◆「老年の身、日用の細かしき事々には行き届かず（略）、左様の節は面々心づき次第、遠慮無く申しくれべく候」

いよいよ鷹山も老齢となった。動作も鈍くなっていることがある。細かいことに気づかなくなってきている。そういう自分に気づいた鷹山は、側近たちに頼んだのだ。側近たちもそれに応えて、率直に直言していっている。

◆「老いぬれば、心のままを戒（いまし）むと、古き教えを我守らなむ」

また彼自身でも、生き方の基本の部分で十分に自己制御することを再確認していた。彼は改めてこれまで読んだ古典などを、読み返すのであった。「生涯修行」「終身精進」を彼は忘れなかった。

◆「為せば成る、為さねば成らぬ何事も、成らぬは人の、為さぬなりけり」

これは余りにも有名な彼の語録である。

太平洋戦争当時、我が国ではこの言葉が大々的なキャッチフレーズとして使われたという。物質的な不足分を、精神面、行動面で完全に補っていけるというのだ。

しかしそれは極めておかしなことだ。精神主義でものごとを全うできるわけはない。

鷹山がそういうことを言ったはずはないのだ。

「天地万物の理」をきっちり理解して、為すべきことを明確にし、その上で計画的に、継続的に問題解決し、課題達成していくこと、その日頃の努力が大切だと言っているのである。

以上これら語録を演繹的に展開し、企業や組織の経営幹部、管理者として、これからも最大限の経営努力を進めていただきたい。

そして現在のこの厳しい状況を、確実に乗り越えていただきたいと願っている。

（うえとこ　くにひろ）