論　　考

水 野 忠 辰 の 悲 劇

―三河・岡崎藩の改革の頓挫―

（株）T・M・D・グループ

代表取締役

上　　床　　訓　　弘

・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・

内　容　項　目

Ⅰ　は　じ　め　に
Ⅱ　祖父、忠之からの薫陶
Ⅲ　忠辰の藩政改革の開始
Ⅳ　守旧派老臣たちの反発と抵抗
Ⅴ　忠辰の事態打開の試み
Ⅵ　忠辰の死と、水野家のその後
Ⅶ　忠辰の失敗の要因

・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・

Ⅰ　は　じ　め　に

この事例は、江戸時代中期に現実に起きたことである。

当時、全国諸藩とも財政が極度に逼迫し、それぞれに行財政改革が強く求められていた。これに対して、各藩ともさまざまに取り組みが行われていった。

その努力が功を奏し、成功した藩もあった。一方、失敗に終わった藩もあった。

上杉鷹山(ようざん)の米沢藩は、改革に長い年月はかかったが、すばらしい成功例として高く評価されている。

ここに取り上げる岡崎藩は、失敗し頓挫した例である。改革をおし進めていった藩主、水野忠辰(ただとき)は、途中で挫折してしまい、満28歳の若さで悲劇的な死を迎えた。

現代の企業や自治体、学校、病院など各種法人は、この事例の時代背景や具体的な問題状況に、さまざまな違いがある。

しかしかなり似通っているところがある。それは、問題や課題に直面した時の組織全体の動き、組織トップや幹部たち、構成メンバーたちの行動のしかたなどである。これらは時代が変わっても、状況が違っても結局、同じだと感じている。

組織全体にとって、構成員全員にとって、時代の変化に対応して、よりよく存続発展するためにはどうしたらよいのであろうか？

私はそれを明確化し、伝承しさらにノウハウの蓄積を、たえず続けていかなければならないと思っている。

経営幹部の皆さんは、改革を進めてゆく上での留意点を、この事例からつかみとって、実際の場面で展開していただきたい。また、幹部を輔佐する立場の経営管理者の皆さんは、その幹部の改革を、より適切にサポートするために、この事例から抽出した要点を、大いに具申していってほしい。

Ⅱ　祖父、忠之からの薫陶

江戸時代中期、三河国岡崎藩は6万石、藩士の数は約1300人という小藩であった。しかし藩祖は徳川家康と血のつながる家柄である。したがって水野家は譜代親藩の名門として、将軍家から代々、重用されていた。

特に第4代の家長、水野忠之は、早くから認められて、奏者番(そうじゃばん)、若年寄、京都所司代といった役職を歴任した。やがて享保２年(1717)9月に、老中に就任した。

これは第８代将軍、徳川吉宗の「享保の改革」の開始期である。

忠之はしかもこの時、御勝手方老中として、吉宗を支えていったのだ。これは現在の財務大臣に相当する。

彼はこの職務を13年間にわたり勤めあげて、享保15年(1730)6月に老中職を退いた。

忠之はすぐその後隠居して、岡崎藩の藩主の座を40歳の息子、忠輝に譲った。水野家の第５代家長である。

しかし忠輝は、7年後に死去してしまった。

これを受け継いで忠辰が、第6代目の家長となったのである。元文2年(1737)9月、この時彼は満年齢13歳であった。

忠辰は忠輝の長男として、享保9年(1724)4月22日に、岡崎藩の江戸藩邸で生まれた。

彼は幼い時から聡明で、祖父、忠之から深く愛情を注がれ、薫陶を受けた。忠之は隠居してからはとりわけ、忠辰を近くに呼んで彼に語り聞かせた。

長年仕えてきた吉宗の人となりの素晴らしさや、改革の進め方のみごとさなどを、繰り返し語ったのだ。さらに人々を統率することの重要性や、人の上に立つ者のあり方などを、忠辰に教えていった。

忠辰は忠之の話をよく聞いていたという。そして自らも、さらに学問に励んでいった。同時に、財政状況の厳しい藩の実態についても話を聞き、自分でもさまざまに調べを進めた。

忠辰は藩をより良い状態に改めてゆくことが、自分の使命だと心に強く誓うのであった。そして側近の若い侍たちと、改革を行ってゆくための、工夫を凝らしたのである。

Ⅲ　忠辰の藩政改革の開始

寛保2年（1742）、忠辰は国元、岡崎に初入部した。初入部とは、江戸から国元、岡崎に初めて帰国することである。満18歳であった。

いよいよ本格的に改革を進めることになった。

そして早速、徹底した倹約政策、農村の復興、産業の奨励を打ち出し、具体的な施策を進めていった。これらは彼自身があらかじめ、若い側近たちと構想を練り上げ、さまざまに工夫していたことであった。

これらを遂行するために、彼は藩の中級、下級武士を大胆に登用し、彼らに分担させ遂行させていった。

それまで、俸禄、昇進、家督相続は、家格、家柄で全て決められていた。しかし忠辰は本人の役務実績、役務態度に応じてこれを決めることとし、それぞれの役筋に登用させた。

また自分の側近も、新たにどしどしと登用した。

用人として、中村紋左衛門、山田左次馬。小納戸役として、堺才七。留守居役として、大久保伝平。留守居役老職として、牛尾四郎左衛門。取締役として、牧田権八。その他である。

彼らは、忠辰が江戸藩邸にいたころから、彼の身辺に仕えてきた者たちであった。

岡崎藩は小藩ながら、歴代の家長が幕府の要職に就いていた。第４代の忠之はその典型である。したがって藩からの資金や費用の持ち出し分も多い。そのためもあって、岡崎藩は財政がひどく逼迫していた。藩は行財政改革の必要性に迫られていたのだ。

忠辰は改革を進める上で、忠之に教えられた第８代将軍、徳川吉宗の、「仁の政治」を実現することを、政策推進の基本において、改革をスタートしていった。

彼が行ったのは以下のことなどである。
半知借り上げ分の返済。
半知借り上げとは、藩士たちへの俸禄の半分を藩が借り上げるという形にして、藩士にはその半分を支給するというものである。現在の給与削減。借り上げとは言いながら、それを返済する余裕や意図は殆ど無い。
忠辰は従来の、この半地借り上げ分の返済を、特に下級の藩士に対して厚く行っていった。

さらに、農民からの租税の５分減免。
5分とは、5%のことである。岡崎藩の当時の租税率がどうだったのかの具体的な数字は定かでないが、それまで5公5民ということであれば、税金が45%、農民たちの取り分が55%となる。農民たちにとっては、極めてありがたいことだったはずである。

また忠辰はその後に、「心付候儀共相談之書付」というものを発表した。彼はこの中で次のようなことを記していた。
「仔細な問題や課題については、各担当役人の判断で処置してよい。
それぞれが礼と徳を重んじ、賞は厚く、罰は軽くせよ。
役務態度、実績の良い者には、褒美をとらせ、加増を行う。
従来、下級役人が、小頭や徒士目付となって精励しても、１７俵以上には加増されなかったが、今後は加増する。
年老いた中間（ちゅうげん）に暇を出したりなどして、その本人を餓死させるなどしてはならない」

忠辰は改革に着手する以前から、自らも率先垂範していた。
特に質素倹約を徹底していた。年間を通じて木綿の服を着用することや、1日の食費を百文以下にし、一汁一菜を通すこと、奢侈品（しゃしひん―贅沢な物）などを一掃することなどである。
これらは、将軍吉宗の実践したことをそのまま踏襲したのであった。

忠辰のこれらの努力が功を奏して、数年経った段階で財政状態が見違えるように好転した。豪商たちからの借財を全て返済し、さらに5万両の貯えができたのである。

中級、下級の若手の藩士たちから、彼は強く支持された。また、農民たちからも大歓迎された。
忠辰はわが意をさらに強くして、改革に取り組んでいった。

Ⅳ　守旧派老臣たちの反発と抵抗

しかし一方、これらに対して、家老や年寄たち、すなわち譜代重役衆は、こころよからざる気持ちを抱き、忠辰の改革が進展するに従って、反発を日に日に強くしていった。
「わが藩の由緒ある格式を根底からくつがえす、ゆゆしき政治である」
「いやしき若侍どもを身辺におき、奴らの意見のみをとりあげておる」
「農民どもを甘やかしておる。いずれ大ごとが生ずることになる」
「われわれ重臣の意見を、全く聞こうとしておらぬ。われわれの立場をどう考えておるのか？」

彼らは守旧派の老臣として、この現実を見過ごすことはできなかった。自分たち自身の存在を否定されることにつながるからだ。
彼らはお互い同士、ひそかに連絡しあい、忠辰のこの改革にどう対処すべきかを話し合っていた。

そのような状況の中で、延享３年(1746)、忠辰は人事異動を発令した。改革をさらにおし進めるためである。
拝郷源左衛門を国元から江戸詰へ。松本頼母を江戸詰から国元へ。
その他、主な老臣たちの配置転換を命じた。
しかし、この二人を筆頭に、全員がこれを拒否した。

そこで忠辰は、特にこの両名には隠居を命じ、それぞれの嫡子に家督を相続させた。

本来ならば、これは「上意」に背いたのであるから、切腹の対象となる行為である。切腹でなくとも、家名断絶、家禄没収、閉門蟄居の対象である。
しかしこの時の処置は、「仁の政治」を実現したいとする彼の意思決定であった。

この翌年、今度は、鈴木弥一右衛門という者が、勝手に江戸詰を辞して岡崎に帰ってしまった。忠辰はこの弥一右衛門を罰することなく、彼に百石を加増して江戸勝手掛を命じた。しかし弥一右衛門もこれを拒否した。
そこではじめて忠辰は、弥一右衛門に隠居謹慎を命じた。そして彼の8歳になる息子に家を継がせた。

これらは岡崎藩の全藩士にただちに知れ渡った。農民など全藩民にも知れ渡っていった。
やがて同様のことがこの後、しばしば起きていった。

ついに寛延２年(1749)正月、前代未聞の事態が生じた。
家老、年寄の全員が、毎年城中で行われる年賀の会を欠席したのである。全員が結託して登城しなかった。
年賀の会は、藩の行事の中でも極めて重要なもののひとつであった。
忠辰は使いの者を走らせて、家老や年寄りたちそれぞれに出席を求めさせた。するといずれの者たちとも、「それがし、病を得てござれば、登城いたしかねる」という返事なのだ。
そういう返事をしつつ、彼らの中には自分の屋敷の馬場で馬の調練をしている者もいた。

2日、3日と時間が経過する。しかし誰一人として出仕してこない。そこで用人の中村紋左衛門が各老臣を説得して回ったが、彼らは紋左衛門をにべもなく追い返した。
江戸でこの報せを受けた用人、山田左次馬と留守居役、牛

尾四郎左衛門の二人が、19日に急遽岡崎に帰り、忠辰と老臣たちとの関係の修復に走り回った。
　この二人の努力で、相互のわずかな譲歩はあったが、根本の解決など不可能であった。岡崎藩の政務は次第にとどこおっていった。

Ⅴ　忠辰の事態打開の試み

　忠辰は何とかこの事態を打開しようと、懸命に考えた。
　そして先手を取ることとした。
　藩政の要職に、自分の側近たちを昇格させ、さらに新たに側近を抜擢して、自分の体制を固めなおしたのである。
　一方、老臣たちには隠居や謹慎を命じた。さらに家禄を取り上げた者もあった。とにかく彼らを分断し、抑え込むことを始めた。
　老臣たちに対しては「仁の政治」では通用しない段階だということを、彼は思い知ったのである。

　「力に対しては、とにかく力で打開せねばならぬ」という姿勢である。
　「自分は将軍家血筋の名門の家柄である。その水野家のしかも直系の主君である。何も恐れることはないではないか。改革が成就するまでは、この事態を断固として打ち破り、自分の構想している岡崎藩の再興を、何としてでも実現させねばならぬ」
　この時、忠辰の気持ちはやむにやまれぬものだったのだ。

　しかし力で押し切ろうとすれば、必ず同等の力で、反作用が起こる。
　老臣たちはさらに強く団結していった。
　彼らは密かに談合していた。
　「忠辰が武力でわれわれを攻撃してくるのならば、われわれも武力で反撃し、それを打ち破るまでじゃ！」
　各老臣は自分たちの屋敷内の蔵の武具、弓、鉄砲を点検修

理し、襲撃された場合の対処の手はずまで相談し、整えていた。

忠辰と老臣たちとの対立は、完全に膠着状態に陥ってしまった。岡崎藩の政務は、この段階で殆ど機能しなくなった。
全く動けなくなった忠辰は、無為の時間を過ごすこととなった。朝から酒ばかり飲んでいるという状態になっていった。
それまでは、忠辰に信頼を寄せていた若い藩士たちの心がさめてゆき、忠辰から離れていった。
彼に抜擢された側近たちも、やがて彼から遠ざかってゆく。
しかし忠辰には、自分から為すすべもない。

ある時、たまたま出会った老臣の一人に、忠辰が言った。
「そちたちの言い分を聞くくらいならば、余は切腹する方がましじゃ！」
それに対して、その老臣は忠辰に冷ややかに言い放った。
「ならば、切腹なされよ！」

Ⅵ　忠辰の死と、水野家のその後

忠辰は藩政の改革、刷新への意欲を、完全に失ってしまっていた。
怠惰な日々を過ごすうちに、さらに自堕落な状態に陥っていった。酒と遊女に溺れていった。遊女を身請けする事態にまでなった。
藩士や藩民の心が、さらに忠辰から離れていった。

彼の生母、順性院（じゅんしょういん）は忠辰に幾度となくその行為をたしなめたが、忠辰は全くそれを聞くことができなかった。
結局、彼女は彼を諫めるために、自害して果てた。宝暦元年(1751)9月のことである。
それでも彼は立ち直ることはできなかった。

その翌月、10月11日の早朝、忠辰が外出しようとしていると、重臣たちが彼を取り囲み、厳しく言い放った。
「殿は重き病を得てござる。しばしご蟄居なさるべし！」
彼らは有無を言わさず、忠辰の腰の大小を取り上げた。
そしてあらかじめ用意しておいた座敷牢に彼を押し込めた。

この後、守旧派の老臣たちは権力を取り戻し、忠辰が抜擢した側近たちを全てお役御免とした。さらに改革派に登用された藩士たちをも全員解任した。
同時に彼ら全てを厳しく吟味し、蟄居、閉門、あるいは入牢を命じた。
守旧派老臣たちの完全勝利であった。
彼らは同族の水野平十郎の次男、忠任(ただとう)を養子にし、家長として立てた。その上で幕府には、次のように届け出て受理された。
「主君、忠辰、重き病を得て隠居いたし候。忠任、家督を相続つかまつり候」

忠辰は座敷牢の中で、悶々とした日々を過ごしていた。やがて精神的におかしくなり、翌、宝暦2年(1752)8月18日、その中で死んだ。満年齢28歳であった。
忠辰は狂い死にしたと言われているが、一部には老臣たちから毒を盛られたのだ、というううわさも残っている。

さて、水野家はこの10年後、宝暦12年(1762)に、肥前国唐津藩に移封された。この時水野家の借財は、再び2万両に膨らんでしまっていた。

唐津藩での忠任は、藩の財政逼迫を解消するために、それまで無課税地と定められていた土地に、課税することを断行した。また、紙の原料である楮（こうぞ）の木、3万本植立てなどを強行した。
その他、さまざまな政策を打ち出して、それらを強権的に推進した。
これらに対して、農民たちから激しい反対が起こった。明

和８年（1771）、多くの農民が二里の松原（後に虹の松原と名称変更）という所に集結した。
　やがてこれは、ついに2万数千人にのぼる領民の蜂起という事態を引き起こしてしまうこととなった。

　結果的には武力衝突はなく、一滴の血も流さずに、藩側が折れて増税策は撤回された。しかし忠任としては気持ちが収まらず、一揆の首謀者たちの探索を徹底させた。
　この事態から逃れることはできないと判断した首謀者の、冨田才治たち4名は、自分たちの首を差し出すことにした。これを条件に、事件を決着させるということで藩を納得させた。４人は西の浜で処刑された。
　後の世、これは「虹の松原一揆」と呼ばれるようになった。

　水野家は組織や集団および人についての認識、理解が大切であることを、学習し蓄積できていなかった。
　藩主は変わっても、その親族に、学習し蓄積し伝承する者はいなかったのか？老臣の中にそれを行う者はいなかったのか？
　ともあれ忠辰と忠任では形態は違うが、歴史的に同様の不祥事を繰り返してしまったことになる。
　忠任は安永４年（1775）に隠居した。

Ⅶ　忠辰の失敗の要因

　忠辰の改革が、なぜ失敗してしまったのか。それをここで振り返って見ておきたい。
　忠辰は一所懸命、真摯に改革に取り組んだ。しかし結局、悲惨な結果に終わった。それを一言で表現すれば、組織と人についての認識と理解、配慮が足りなかったからである。

　彼が水野家の家長になって、初入部するまでの5年間、藩の財政状況についての実態をさまざまに調べた。その上で、改革をいかに展開してゆくべきかを研究した。彼を取り巻く若

手の側近たちと、それらの作業を進めたのである。
　しかし財政状況だけでなく、藩内の各地、各農村の現実の状況をもっと細かく調査させることが必要であった。
　さらにもっと重要なことがあった。それは、藩の統治組織、機構の現状と問題点を洗い出すことであった。同時に老臣たち幹部一人ひとりの人となりや行動特性を確認しておくことである。さらに各部署の実情と問題点、幹部や管理する者たちの状況を具体的に確認することが必要だった。
　彼らのもとで日々生活している中級、下級藩士やさらに農民たちの具体的状況、彼らの抱えている問題点を徹底して調査、把握することが大切であった。
　しかし、これらのことができていなかった。

　これらを行うためにも、まずは江戸藩邸にいる老臣や藩士たちとの評定（会議）を行い、彼らから徹底して意見を聴取し、彼らとの「問題、課題の共有」や「改革必要性の認識の共有」をすることであった。
　これらはとりわけ、国元で十分行う必要があった。そのために、江戸詰の開明的な老臣と、優秀な若手の藩士を帰国させて、国元でも評定を開かせるべきであった。
　忠辰はこれらを行っていなかった。

　老臣たちが全て頑迷固陋（がんめいころう）であったはずはない。その中には認識力も判断力も高い者がいたはずである。そういう者たちを自分のシンパにしてゆき、若い藩士と融合させる努力が必要なのだ。内々に老臣たちの中から、自分の補佐役、参謀として適切な者を任命し、その者と詰めの打ち合わせをして進めていくことができていない。
　とにかく忠辰は、自分が抜擢した若手の側近たちとだけで打ち合わせをして、進めていったのだ。

　事前のこういった努力を行い、その上で改革の基本方針を決め、藩民全体に知らしめることが必要であった。
　忠辰は方針を明確に決め、これを打ち出していない。藩の財政が逼迫しているから、改革を進めるのだという彼自身の

思いがあるだけであった。
　側近の藩士たちにはわかっていても、老臣たち、とくに国元の者たちには、理解できない。全体の視野や長期の視点など、彼らは的確に保持してはいないのだ。

　忠辰は8代将軍、吉宗の「享保の改革」を踏襲しながら改革を進めていこうとしていた。しかしそれは、吉宗の施策の表面的な部分のみを展開しただけなのだ。
　吉宗が将軍職について早々に、彼は幕政組織を細かく確認し、各部門の幹部たちをチェックするなど、徹底して現状把握を行った。
　特に、先代から将軍に仕え、それまで幕政に「“ハバ”を効かせていた」老中たちを、最初の評定で畏（おそ）れさせ、心服させた。これはその後彼らをうまく操縦していくための、きっかけとなっている。
　忠辰はこれらを実践できなかった。それは彼が若かったということもある。しかし若くても聡明な忠辰に、工夫ができなかったはずはない。
　また、祖父、忠之もそのようなことまでは、忠辰に教えてはいなかったのだ。

　吉宗が構想を固めて、やがて打ち出した改革の方針は次の項目であった。
　１つ目「このたび余が相続したは、天下の政治の建て直しのためなり」。
　２つ目「諸事、権現様（家康公）の御定めの通りに致すべし」。
　これは早速、幕臣たち、さらに全国諸大名に伝えられた。

　忠辰が吉宗の「仁の政治」を実現しようと考えていたことも、大きな問題であった。「仁」を誤って理解したまま、改革に踏み出していったことである。
　「仁」とは、思いやり、いつくしみという意味だ。
　忠辰はこれを、やさしく接すること、厳しくしないこととととらえた。これが悲惨な結果を引き起こしてしまっている。

吉宗は「仁」を、「厳にして寛、寛にして厳」ととらえ、この姿勢を貫いた。忠辰にはこれが理解できていない。

中国の宋の時代、名将や名臣が多かった。彼らの名言や語録を編纂した書物が、「宋名臣言行録」である。この中に次の言葉がある。

「寛にして畏れられ、厳にして愛せられる」

「寛」だけならゆるみが生じて、マネジメントは甘くなる。けじめをつけるべき時はそれを徹底することが必要なのだ。

一方、「厳」だけならば荒くなり、組織は萎縮してしまう。したがって必要な範囲の中で、手加減することも大切なのだ。

私は、「寛」と「厳」の基礎となる部分に、「仁」の思想、発想がなければならないと感じている。すなわち、政策およびその執行に関して、それが組織全体について「仁」を実現することになるのか、あるいはまた、個別のその本人の今後、長期にみた場合、それが「仁」であるのかどうか、そこを適切にとらえることだと考えている。その上で時に「厳」、時に「寛」を発揮することが大切なのである。

とにかく延享3年(1746)の老臣、重職たちの配置転換について起きた、大きなトラブルに対する処置は、極めてまずかった。

主君の命令を拒否した者の内、主だった２人、拝郷源左衛門と松本頼母を、隠居はさせたが、それぞれの嫡子に家督を継がせた。

忠辰はここで断固として、この２名に切腹を命じるべきであった。そして、家名断絶、家禄没収という処置を講ずるべきだったのだ。

その翌年に起きた鈴木弥一右衛門の無断帰国事件。忠辰は鈴木を慰留するために100石加増と昇進を提示した。鈴木はこれをはねつけた。

これに関しても、鈴木が自分勝手に岡崎に帰った時点で、彼に切腹を命じ、家名の断絶、家禄の没収をすべきであった。

岡崎藩はこの時点で、組織全体の統治機能、今日でいうガバナンスを失ったとみてよい。この後の年賀の会の全員欠席

事件などは、起きるべくして起きているのである。
　忠辰が座敷牢に押し込めになってしまったのも、当然の帰結だと考えられる。

　忠辰のこれらの経過を振り返る時、私はつくづく思うことがある。
　これは、民間企業の経営トップでも、私立病院や私立学校などの組織トップでも、オーナー型の存在であればあるほど、肝に銘じてほしいのだ。
　それは、こういうことだ。
「“自分の強さ”しか知らない者は弱い。“自分の弱さ”を真に識る者は強い」

　将軍家に血筋がつながる水野家の、直系の家長の忠辰は、“自分の強さ”しか知らなかったのだ。
　時代は少し下るが、改革に成功した上杉鷹山は、“自分の弱さ”を真に識っていたから、改革が成功したのだと言える。
　彼は日向・高鍋藩、3万石という弱小藩、秋月家の次男であった。その彼が公称15万石の上杉家に15歳で養子となってゆき、改革を開始していったのだ。はじめから極めて弱い立場であった。彼は藩士、藩民に主体となって動いてもらわざるを得なかった。そしてそれを実現していったのである。

（うえとこ　くにひろ）

—引用・参考文献—

■「主君“押込”の構造—近世大名と家臣団」
笠谷和比古著　平凡社選書
昭和63年（1988）

■「上杉鷹山に見る組織改革」
上床訓弘著　T･M･D･グループ
平成6年（1994）

■ 「水野忠辰の悲劇」
上床訓弘著
「私学経営」平成23年（2011）7月号