

「米百俵の精神」の波及と「興学私議」の神髄

…明治維新を後押しした変革の論理

名誉教授 原 陽 一 郎

明治維新直後に越後の小藩長岡で生まれた「米百俵」のエピソードは地元でも、ほとんど忘れられ、わずかに長岡中学などの教員の間で語り継がれるに止まっていたようである。この歴史的事実を掘り起こして戯曲に仕上げ、「米百俵」のタイトルで出版したのが文化勲章受章者の劇作家 山本有三、1943年のことである。この本は当時、ベスト・セラーになったとのことだが、反戦的と見られて絶版になった。

地元長岡がこのエピソードを郷土の誇りとして顕彰活動を行うようになったのは、山本有三の「米百俵…小林虎三郎の思想」が復刻出版された、1975年ころからと考えられる。1987年には、長岡市米百俵財団が設立され、1995年以降、毎年、独創的な活動で人材育成に勝れた成果を挙げた個人、団体（対象は日本に限らない）を選定し、「米百俵賞」を贈呈している。その後、戯曲は歌舞伎座等でも上演され、国内で知られ、海外にも及んだ。そして2001年、小泉首相が国会での所信表明演説で、「米百俵」を引用した。これで一挙に知名度は上がり、同年の流行語にもなり、長岡の名を世界に高めることになった。

「米百俵」のエピソードは“目先の利益よりも将来への投資が将来の大きな利益につながる”ことを象徴する美談として引用されることが多い。しかし、単なる美談には止まっていたはいなかった。「米百俵の精神」と言われるものは小林虎三郎の「思想」と「行動」で構成されると考えられる。これが長岡に固有の文化風土を築くことになったと考えられる。さらに、その「思想」は明治期の日本の教育制度や多くの地域の学校に少なからぬ影響を与えた可能性が高い。「米百俵の精神」の核心は小林虎三郎が「興学私議」で世に問うた独創的で明快な論理の持つ先進性と現代でも通用する普遍性にある。

そして、その「思想」が明治維新への推進力の一部となり、さらには明治以降の日本の教育の近代化に大きな影響を及ぼしていた可能性が高い。「興学私議」の目的は虎三郎が自ら表現しているように「国家万世富強治安の計」を当時の為政者に提示することにあった。「行動」とは、長岡藩の大参事として戊辰戦争からの復興を託された時の藩政改革や国漢学校の創設である。

「米百俵の精神」は、単なる理念だけではなかった。そして、その原点は「興学私議」を書き上げたことにあった。

筆者は長岡大学の学長に就任して個性輝く大学に向けての改革に取り組み始めたとき、大学の基本理念として「米百俵の精神」を継承すると定めた。そして、「米百俵の精神」を多面的に調べて、長岡大学ブックレットの一冊にまとめた〔原、平21〕。このような背景があっただけでなく、筆者はまちなかキャンパス長岡が主催する「米百俵塾」で、2016年11月から翌年3月にかけて都合3回、さらに、2017年8月、新潟市の「にいがた市民大学」においても、「米百俵の精神」についての講師を依頼された。これを機会に新たに気付いたことを中心に改めた調査と考察を行った。本稿はこれらをまとめたものである。

I 「米百俵の精神」が地元・長岡に残したもの

「米百俵の精神」、すなわち、小林虎三郎の思想・理論と実学・実践は長岡の地域としての特徴の形成に大きな影響を与え、その後の長岡の発展の原動力となったと考えられる。

1. 長岡藩士の誇りと負い目…戊辰戦争への思い

長岡藩牧野氏は東三河出の譜代大名、石高7万4千石。戊辰戦争で官軍と激しく戦った背景には、「常在戦場」を藩是とし、「士の一分を立てよ」という三河武士の質朴剛健の精神が強く働いていたと考えられる。藩主牧野氏は19世紀に入って、幕政が難しくなる時期に、京都所司代と老中を3代にわたって勤め、幕府の中樞で、とくに海防、外交を担当した。藩士は自ずと海外の事情に関心を持ち、競って蘭学、洋学を学んだと考えられる。鵜殿団次郎のように勝海舟の下で活躍した藩士もいた。松本は、河井継之助が万国公法に詳しくあったことが長岡藩を戊辰戦争に巻き込む原因になったと云っている〔松本、平14〕。

戊辰戦争で賊軍として敗れとことは、とくに明治期、長岡の人士の精神に大きな影響を与えた。それは、主家（徳川幕府）に殉じて武士の意地を全国に示したという誇りと、賊軍となって近代国家の建設に貢献できなかったという負い目である。

「米百俵」に関与した人たちの言葉の中にそれが表れている。小林雄七郎は長岡社の設立の趣旨書に、「設立の理由の第一は戊辰戦争を戦い全国にその存在を知らしめた長岡人であること、第二は社会の支柱であった武士であること、第三は日本人として近代国家建設に貢献すべきこと…」と述べている。渡辺廉吉は長岡社の創立20周年記念大会で、「戊辰戦争の戦いに誇りを持つと同時に、その汚名を人材育成で返上しよう」という趣旨の演説をしている。小金井権三郎は「小林寒翠翁略伝」の中で、虎三郎が文部省の博士に推挙されたことに対して、「維新前後、戦功を以て朝に事ふる者多しと言えども、学問道徳を以て徴さるる者また甚だ多からず、名誉もまた大なりと謂うべき」と書いている。

札幌農学校校長を務めた森源三は北海道で長岡出身であることをあえて言わなかったことや、虎三郎が東京で世間から距離を置いていたことも、戊辰戦争に負い目を感じていたからではなかったか。

こうした長岡人士の誇りと負い目が長岡に自立自尊の精神と自分を多く語ろうとしない控えめな品格を育てる土壌になったのではないか。

2. 藩政改革と国漢学校の開設

戊辰戦争後、小林虎三郎は三島億二郎と共に長岡藩大参事に就任し、長岡を復興させるための藩の組織改革を行い、政事堂と名付けていた（政事堂の名称は長州藩の先例や他の藩にもある）。新政府の「藩治職制」に従った改革であったが、意思決定権の統一、行政課題に対応した専門の部局の設置（国漢学校を所管した文武局はその一つ）など、虎三郎が「興学私議」で論じた組織論を実践したものだと思われる。

その改革の一環として、小林虎三郎は、三島億二郎と図って1869（明治2）年5月、国漢学校を開設し、「興学私議」で示した人材育成法を実行に移した。新政府布告「府県施策順序」が命じた基礎教育とは明らかに異り、専門人材を育成することを目的としていた。しかし、国漢学校は71年、廃藩置県によって、一時、柏崎学校分校となり、やがて廃止。2年ほどの歴史だが、渡辺廉吉（法学者、明治憲法起草に従事、後に貴族院議員）などを輩出、地元で教員になったものが多かったそうである。

1872年、三島らは国漢学校の教員や施設を引き継いで自費で長岡洋学校を開設し、藤野善蔵（虎三郎の門弟、慶応で福沢諭吉の下で学び、慶應義塾塾長を経験）が教育を主催した。その後、学校制度等の変更によって、たびたびの変遷を経たが、長岡洋学校から古志郡立尋常中学校になるまでの20年間は長岡の市民が支援する私立学校だった。そして、1900（明治33）年、新潟県立長岡中学となり、県立長岡高等学校として現在に至っている。

同校の校史によると、国漢学校とその後を継いだ長岡洋学校が同校の起源としている。同校の初代と第3代校長は三島億二郎、第9代校長は虎三郎の下で国漢学校の教師をしていた田中春回が就いている。長岡中学・高校が「米百俵の精神」の正統な継承者である。

藩校（崇徳館）はすでに存在していたが、国漢学校も藩が設置したので、藩校に該当する。藩校が消滅してから学制による公立中学校の設置までには、5年ほどの間隙があるので、藩校を直接継

承した公立中学校（現・高校）は全国でも珍しい。校風は「剛健質朴」「豪壮快活」「文武両道」と言われている。そして、その150年の歴史の中で、人材を多数輩出した学校としては全国でも際立った存在である。

「米百俵」のエピソードは同校の教員の間で長く語り継がれてきたと思われる。山本有三に「米百俵」の話を伝えた星野慎一（長岡中学出身、ドイツ文学者）は昭和の初め頃、長岡中学教師の平松周治（物理、信州出身、広島高等師範卒業）から聞いたと書き残し〔星野、平6〕、「求志洞遺稿」（虎三郎の遺稿集）の現代語訳を行った小林安治（長岡中学教員）も大正から昭和初期に長岡中学内で聞いたと述べている。もう一つの伝承のルートに高等師範学校が考えられる。国漢学校を主催した藤野善蔵は後に東京高等師範の教諭になっている。藤野が中学教員の教育の中で取り上げ、広く知られるようになり、広島高等師範出身の教師も知るところになったのかも知れないが、確証はない。

3. 長岡の自主独立の風土

長岡は他の地域に比べると、自主独立の気風が強い。小林虎三郎の思想と行動に共感した長岡の有識者が虎三郎を中心にして自然に集まり、「米百俵」同志ともいべきグループが生まれた。このグループの自主的活動が官に頼らない自助努力の意識の強い地域風土を生むことになったと考えられる。

1870（明治3）年ころ、長岡の将来を話し合う「ランプ会」が開かれるようになった。中心は岸宇吉（虎三郎の直弟子、長岡の実業家、後に渋沢栄一とも親交が）と三島億二郎。メンバーは商工業者、士族、地主、医師などと多彩で、その中に、小林雄七郎（虎三郎の実弟、後の衆議院議員）、藤野善蔵（後に東京高等師範の教員）、森源三（後の札幌農学校校長）、柳野直（適塾出身、国漢学校教授、後に長岡の病院長）もいた。現在の北越銀行はこの会の議論の中から生まれた。

長岡洋学校が開設されたが、戊辰戦争による経済的困窮のため勉学をあきらめる若者が多かった。これを聞いた小林雄七郎は兄の虎三郎と相談し、長岡藩の旧藩士に広く呼び掛けて資金を集めて、1885年、「長岡社」と名付けた学費支援事業を始めた。ランプ会の三島、森源三、柳野正、さらには渡辺廉吉（国漢学校出身）も資金を提供している。日本でもっとも古い育英事業で、現在でも続いている。

三島億二郎、小林雄七郎、岸宇吉、藤野善蔵、森源三、田中回春、渡辺廉吉らは「米百俵の精神」（虎三郎の思想と行動）の伝道師の役割を果たした。その後、代が変わっても長岡では、「米百俵の精神」は引き継がれていく。

大正期（1916年）に、長岡の産業近代化に貢献した実業家、田村文四郎（北越製紙創業者）、山田又七（宝田石油創業者）ら還暦を過ぎた有志が集まり、「令終会」という慈善事業団体を立ち上げた。そして、長岡開府300年記念として、蒼紫神社（3代藩主を祭っている）と戊辰戦争戦没者追悼碑が立っている地域を悠久山公園として整備し、中心市街地（国漢学校の跡地の近く）から悠久山に至る道路の建設を行った。長岡社は「令終会」の事業に多額の寄付をしている。その後、悠久山公園には、河合継之助と共に小林虎三郎、三島億二郎、さらに渡辺廉吉など、「米百俵」ゆかりの人達の碑も立っている。

令終会の田村文四郎の子で、虎三郎を尊敬していた田村文吉（北越製紙社長を継ぎ長岡市長、衆議院議員、郵政大臣を歴任）は、1947年、参議院立候補に当たって、長岡新聞に“長岡は教育の都市、文化の都市となるに相応しい空気を持っている、……悠久山方面に大学を置き、文化施設を集中して学園都市にしたい、”と構想を語っている。そして、現在、公園内には郷土資料館が、周辺には長岡大学、長岡高等工業専門学校が立地し、県立屋内総合プールや野球場もある。

1987年、長岡市は「米百俵財団」を設立し、育英事業を行うと共に、人材育成に大きな成果を挙げた個人や団体を、毎年選んで「米百俵賞」を贈っている。1992年には、「平成令終会」が設立され、心身の健全な発展と自然保護を目的にボランティアによって雪国植物園が運営されている。平成令終会専務理事 大原久治氏は令終会は「米百俵の精神」を後世に残そうという意思の表れだったと言っている。

4. 長岡市の現在

規模の似通った譜代藩の城下町としての小田原（11万3千石）と長岡。明治初期、東海道の大きな宿場町でもあった小田原が豊かさにおいては、長岡をやや上回っていたと考えられる。戊辰戦争の戦禍に遭っていない点でも、小田原は恵まれていた。小田原は明治期、御用邸が置かれたため上流階級の別荘地、箱根を控えた観光都市として発展し、昭和に入ってから東京圏に近い太平洋ベルト地帯の一角として、消費財を生産する大企業の工場が多数集積して、工業都市の顔も持つようにもなった。

一方、長岡は地元の資本を中心にした油田の開発に乗じて機械工業の盛んな産業集積を築いてきた。しかし、大都市圏との交通の便は悪く、大企業の工場はほとんどなく、小田原に比べると、地の利においてはるかに劣っていた。

ところが、現状を比較すると、人口は長岡市が27万強に対し、小田原市が19万強。1人当たり民力水準（民力水準は経済的な力を示す指標で、全国平均は100）は長岡が116に対し、小田原は88。長岡は小田原を上回って市勢に発展させたと見ることができる〔朝日15〕。情報の発信量も大花火など長岡の方が多い。

小田原と長岡の間には、人材の輩出において大きな差が見られる。長岡は人材の輩出を誇っているのに対して、小田原は人材の輩出についてはアピールしていない。実際に政治家の河野一族を除いて、ほとんど著名な人物を出していない。この事例だけで、小林虎三郎が説いた“街が栄えるのも人材があってこそ”の正しさを主張することは出来ないが、一つの証左にはなるだろう。

Ⅱ 「米百俵の精神」が全国に与えた影響の痕跡

「米百俵の精神」は、長岡のその後の歴史に大きな影響を与えた。しかし、単にそれに止まっていなかったと考えられる。虎三郎の「思想・理論」は佐久間象山を中心とした明治維新に向かう同志の人脈ネットワークの中で生まれ、「興学私議」の執筆を通じて構築された“万世富強治安の計”の論理、その中で人材育成はその必要不可欠な大前提として説かれていたのである。

虎三郎の「思想・理論」は象山の人脈ネットワークと「興学私議」によって、おもに教育関係者に伝わり、明治維新後の日本の教育に広く、かつ大きな影響を与え、今日にまで引き継がれている可能性がある。その痕跡を挙げて見たい。ただし、いずれも確証を見付けるには至っていない。

1. 松下村塾と長州藩政事堂

「興学私議」は象山塾のときの盟友、吉田松陰にも送ったと思われるが、同年に松陰は安政の大獄で江戸に送られ、刑死しているので、読むことはなかったと思われる。しかし、松陰と虎三郎は象山塾で大変に親しい中だったので、変革に対する思いはお互いに共通していたと考えられる。象山が評したように、人材の育成に関しては虎三郎が議論をリードしていた。松陰は教育については虎三郎の影響を強く受けたと考えられる。「戊午幽室文稿」の中に書かれている松陰の教育についての考えは、虎三郎の考えに極めて近い。

事実、松下村塾の教育のやり方は、①身分・年齢に関係なく受け入れる、②マンツーマン教育（各人教育）で個々の資質を伸ばす、③精神を鍛えると共に行動・実践を重視、④国学漢学（道）と実学的な洋学「芸」を共に学ばせる、⑤塾生同士の討議を重視した、という点で国漢学校と驚くほど似ている。この時期に、このような方式の塾は他になかったと思われる。国漢学校とやや異なる点は、天下を動かそうとする心意気を養うこと、そのために全国各地のニュースを集めた「飛耳長目」という資料を編集して塾生に読ませていたことであろう。松陰は国家の改革を担う人材の育成を目指していたのに対し、虎三郎の場合は、荒廃した郷土の再興と発展を担う人材の育成だった。

長州藩は1862～63年、倒幕に向かう時期、藩庁を山口に移し、政事堂と名称を変えて藩の経営組織の近代化を行った。その要点は、①藩としての意思決定機関の統合と強化、②組織の簡素化、役割の明確化、③執務室の大部屋化、意思疎通の徹底、④軍組織の近代化（奇兵隊の創設）、人材

の登用、であった〔伊藤13〕、〔維新史協、10〕。馬関戦争（1863年）、禁門の変と第1次長州征伐（1864年）で発揮した長州藩の結束と突破力は、この組織改革と久坂玄瑞、高杉晋作、大村益次郎などの人材の登用によって生まれたのである。そして、この幕政改革が薩摩や土佐などの諸藩を巻き込んで明治維新に突き進む革命運動の強烈なエンジンとなったと言えるだろう。

長州藩の組織改革は「興学私議」で述べている虎三郎の考えと基本的には同じである。虎三郎の組織論は象山塾で象山は松陰らと闘わした議論に基づいている。議論の中身は当然、松陰を通じて松下村塾の同志に伝わっていたはずである。その意味で、虎三郎の理念が明治維新を後押ししたことになる。

すでに述べたように、戊辰戦争後の長岡藩で、虎三郎らが実践した藩政改革も、長州藩の政事堂と共通するところが多い。

2. 慶応義塾と長岡藩

慶応義塾は1858年、福沢諭吉が中津藩江戸藩邸で開いた蘭学塾を起源とする。越後長岡藩は中津藩、紀州藩と共に慶応義塾の基盤づくりに貢献が大きかったとして、「慶応義塾の三藩」と呼ばれている。明治初期の慶応義塾には、この3つの藩から入塾するものがとくに多かったからである。

慶応義塾の建学の理念は「独立自尊」（“心身の独立を全うし、自ら其の身を尊重して人たるの品位を辱めざるもの、之を独立自尊の人と言う”）である。ジェントルマンの育成を主眼とするイギリスのパブリック・スクールを模したとも云われる。これに加えて“実学”（物事の本質、理念、仕組みを理解した上で体得する学問で、サイエンスと訳している）を重視し、“半学半教”（学生同士が学び合い、教え合う姿勢）を奨励する学風を築いていた。

慶応義塾の学風“独立自尊”“実学”は虎三郎の考えに近い。虎三郎の影響を受けた長岡の人士にとっては、慶應義塾には特別の親しみを感じたのではないか。慶応への入塾者が増えた背景には、単身入塾後に塾長になった長岡藩士 藤野善蔵の影響が大きいとされている。善蔵は国漢学校の後を継いだ長岡洋学校の教師に就いた。岸宇吉、三島億二郎らが主催した長岡の産業振興を語り合う「ランプ会」のメンバーでもある。虎三郎と共に戊辰戦争後の長岡復興に尽くした三島も福沢諭吉に共鳴し交流があったことで、最後の藩主 牧野忠毅を先頭に優秀な若者を積極的に慶応義塾に送り出した。外山修造、小林雄七郎ら、他に成績優秀で塾長（当時の塾長は塾生のリーダー的な存在）に就いたものに城泉太郎（後の長岡英学校の校長）、渡部久馬七、蘆野卷蔵がいる。雄七郎の入塾には虎三郎の強い勧めがあったからとされている。

慶応義塾との関係は長岡の人士の活躍の場を全国に広げることに大いに貢献した一方で、慶応義塾も虎三郎の教育論の影響を少なからず受けたと考えられる。ただし、福沢諭吉に直接影響を与えたことはなかったようだ。「福翁自伝」には、虎三郎に関する記述はまったくない。

3. 明治の学校教育制度と明六社

独立を維持するための富国強兵を目指した社会改革が明治維新であったが、明治初期の新政府の政策は、当時の欧米諸国との比較で見ると、産業や軍備よりも教育の近代化に重きを置いていたと分析されている〔中村92〕。廃藩置県、文部省の設置の翌年、1872年（明治5年）に学制の制定で小学校教育の全国普及を定め、身分で差別をしないアメリカの制度を模した、義務教育の導入でも日本は欧米に比べて早い。初期の文部省は学校教育で実学実践教育を奨励していた、欧米型大学の開設に当たって、欧米の大学の伝統とは異なり近代化の元になる理工系の設置を重視し、帝国大学令（1886年）に基づいて開設された帝国大学は、世界で初めて“堂々と”工部大学校を設置〔村上64〕した。

新政府による国家改造の基本方針を示した「五か条の御誓文」、それに先立つ坂本龍馬の「船中八策」などでは、学校教育についてはとくに触れられていない。しかし、一方で、当時の新政府の中枢に、教育を重視する考えが広く存在していた。たとえば、岩倉具視は「事務策」（1866年、慶応2年）の中で、“文武の学校を興すこと”、翌67年の「済事策」では、“数百個所の小学校を設

け…”、次いで、69年、意見書「事務数件」で、“全国大小学校を設け…”、さらに、翌70年、朝議にかけられた「建国策」で“天下に中小学校を設置して大学に隷属せしむべき事”と繰り返し提言している。木戸孝允は1868年、朝廷への建言書の中で、“全国に学校を振興…、これ一大急務…”と。また、伊藤博文も、69年（明治2年）、建白書「国是綱目」の第5条で、“…大学校は東西全京に営し、郡村に至るまで小学校を設け…”と具体的に提案している（以上、〔井原〕）。

有力者のこうした声を反映してか、明治政府は1869年（明治2年布告の「府県施策順序」）の第9条で、“小学校を設ける事”を命じ、翌年に、「大学規則」「中小学校規則」を布告した。これが早期の「学制」公布に繋がった。

幕末の改革の理論的指導者は佐久間象山と横井小楠と考えられる。小楠は1860年に「国是三論」を、また象山は1862年に「幕府の幕政改革批判」を発表した。この2つの献策の中には、重要な一項目として人材育成と適切な登用が挙げられている。これらの献策が新政府の教育政策になんらかの影響を与えたことは確実であろう。しかし、虎三郎の「興学私議」は、これらの建策よりも前に書かれたことに注目すべきである。後で詳しく述べるように、「興学私議」は“国家万世富強治安”を実現するための政治システムの改革を達成するには、人材の育成とその適切な登用が不可欠だと説いていた。その結論に至る論理の展開は極めて明快かつ重厚、方策は实际的、象山が“詞理明暢にして、皆実用あり”と評したとおりである。一読した者の心を捉えたに違いない。幕末から明治初期にかけての教育優先の国策の出発点となった可能性は高い。

虎三郎は1872年（明治5年）から病没する1877年まで、実弟 雄七郎の東京の家で過ごした。虎三郎は世間から距離を置いていたが、勝海舟を始め象山塾の学友との交流“交酒交驩”があったことが知られている。北沢正誠（旧松代藩士、象山の門弟、「求志洞遺稿」の序を書いた）によれば、“国家の利病、当世の得失、五州邦国の盛衰する所以、政教平成の沿革する所以に及べば、即ち意気軒高、確固として定見あり”という風情。決して衰えてはいなかった。

当時の文部省の役職者に象山塾で同じ時期に学んでいた加藤弘之、西村茂樹らが、さらには長岡藩士で慶応出身の秋山恒太朗もいたためと思われるが、虎三郎は文部省から重んじられていたと小金井権三郎（虎三郎の甥）は伝えている〔小金井〕（「求志洞遺稿」の虎三郎略伝による）

明治初期の近代科学の振興と学校教育制度の構築に大きな影響を与えたのは森有礼主催の「明六社」であった。森も富国強兵のためには、まず人材の育成、国民一人一人が知的に向上することが不可欠と考え、文部省の西村茂樹らと相談して、1873年、欧米の学会を参考にして「明六社」を創設、学術雑誌「明六雑誌」の発行など、学術振興に努めた。事情で2年後には解散したが、後に学士院の創設に繋がっている。

メンバーには福沢諭吉、西周、箕作鱗祥、箕作秋坪、前島密、長与専斎、菊池大麓、福地桜痴、高橋是清らがいた。勝海舟、津田真道、中村正直に、加藤弘之、西村茂樹など象山塾の出身者も多かった。時の文部大輔 田中不二麿をはじめ、加藤、西村など主要な文部官僚の多くが参加していた。その文部官僚の中に旧長岡藩士の秋山恒太郎がおり、さらに、国漢学校の教員でランプ会に参加していた藤野善蔵（後の東京高等師範教授）もいたのである。

虎三郎は「明六社」と人脈的に深いつながりを持っていた。世間から距離を置いていた虎三郎は「明六社」の会合に出ることはなかったと思われるが、「明六社」の中での議論に虎三郎の先進的な教育論が伝わらないはずはなかったに違いない。ただし、「求志洞遺稿」の序を書くほど親密だったはずの海舟に対しては、とくに影響を与えていない。「氷川清話」など海舟の書いたものの中には虎三郎の名は見当たらず、教育についてもほとんど記述がない。

このような経緯で、虎三郎の「興学私議」の思想は明治初期の学校教育制度の開発に少なからぬ影響を与えた可能性が高い。日本の工学教育の父と言われるイギリス人技術者H. ダイヤーは“19世紀最後の25年間、日本の教育の発展が一国の経済・産業の変化に寄与したという点では、世界史の中でもっとも驚嘆すべき事実”と書き残している〔村上94〕。虎三郎の唱えた“国家万世富強治安の計”の正しさは明治の教育政策によって見事に実証されたのである。

4. 小林雄七郎と高知県の学校改革

「男子の本懐」で知られる浜口雄孝（金解禁を決断した総理大臣、ライオン宰相）が高知中学OBと知って、小林雄七郎（虎三郎の弟、虎三郎の東京での生活を支えた）が一時期、高知で働いていたことが気になった。調べたところ、小林雄七郎は福沢諭吉の推薦によって、1871年（明治4年）5月から1年間、高知県の致道館（藩校）の教官に就いている。そして、雄七郎は高知県庁に小学校の教育のあり方を建言していた。県の大参事 福岡孝弟は、当時、廃藩置県後の県の行政の仕組み作りに携わっていた奥宮慥齋に雄七郎の案に対する意見を求めた。奥宮と県の教育担当官は県の教育のあり方について、雄七郎と議論を重ね、その経緯を「縣学議案」という文書にまとめて県に提出していたのである〔杉山10〕。

奥宮慥齋は土佐藩士、江戸で斉藤一斉に陽明学を学び、藩校教授。維新後、板垣退助の求めに応じて藩政改革に当たった。雄七郎との議論はこの時期である。その後は、東京に出て、教部省（国の宗教政策を所掌）に出仕、自由民権運動にも関わった人物である。

「縣学議案」によると、奥宮と雄七郎の考えはおおむね合致していたようだが、意見が分かれたのは、修身すなわち道德教育のあり方についてであった。奥宮は県内の実情に応じて国学・漢学をベースに置くべきと考えたのに対し、雄七郎は、時代の変化に対応して国学・漢学よりも洋学、すなわち世界一般の知識・教養を小学の基本に据えることを主張した。当時、致道館では奥宮の考えのとおり、国学・漢学中心であったが、致道館廃校後の新規則では洋学が大幅に取り入れられ、雄七郎の意見は受け入れられた。

虎三郎も雄七郎に同行して、数か月ほど高知に滞在していた。虎三郎が象山塾にいた頃、土佐藩から入塾する者が多かったので、旧知の仲間に会いに行ったのだと思われる。雄七郎は学校改革案を作るに当たって、虎三郎に当然、相談したはずである。「縣学議案」には、虎三郎の名は出てこない。奥宮らと議論することはなかったようだが、雄七郎を通じて「米百俵の精神」、すなわち虎三郎の考えや「国漢学校」の教育のやり方は十分に伝えられたに違いない。

奥宮と雄七郎の議論に参加していた高知県の教育担当者が、その後、県内に設立された中学校に「米百俵の精神」を伝えたと考えられる。その第一が高知中学なのだろう。高知中学（現在の高知県立追手前高校）は1874年に高知県庁内に開設された中学校を起源とする歴史のある学校で、浜口雄幸、寺田虎彦、横山隆一、有沢広己（経済学）、山本忠興（テレビの発明）など多数の有為の人材を輩出した学校として全国に知られている。校是は「質実剛健」「文武両道」、長岡高校と見事に一致している。恐らく、「国漢学校」に近い教育が高知においても行われたのではないか。

5. 札幌農学校と森源三

数年前、札幌の時計台を訪ねたときに、筆者は札幌農学校の教育は「国漢学校」に似通っていると感じた。札幌農学校の教育はキリスト教精神と農学、すなわち「道」と「芸」を併せて学ばせていたのである。そして、武芸を鍛え学生同士の議論を重視するなど質実剛健、自由闊達の校風であったと説明されている。時計台は武芸を鍛える演武場として建てられたのである。新渡戸稲造、内村鑑三、佐藤昌介（北大初代総長）、宮部金吾（植物学者、文化勲章受章）など、短い期間に多数の人材を生み出したことで知られている。

そこで、時計台記念館のスタッフに当時の農学校関係者に長岡藩出身者がいるかどうかを調べてもらったが、その時点では分からなかった。

事実は、長岡藩士森源三が札幌農学校の設立に最初から関わり、1881年（明治14年）から86年までの5年間、第2代校長に就いていたのである。初代校長は調所広丈（薩摩藩士、後に北海道知事、貴族院議員）。森は河合継之助と共に戊辰戦争を闘い、敗戦後の長岡藩で小参事に登用され、虎三郎と共に長岡の復興に尽力、その後、ランプ会のメンバーにもなっている。次男茂樹は河合継之助の家の養子になっている。森は1872年、北海道開拓使に出仕、これは江川塾で同窓だった開拓使長官の黒田清隆（薩摩藩士、後に総理大臣）の推挙によると言われている。

森は1889年、官を辞したが、その後も北海道で農場や工場を経営し、北海道選出の衆議院議員に

もなっている。現在の北海道知事公舎を建てた人物としても知られている。森の長男 広はアメリカからポプラの苗木を持ってきて、有名なポプラ並木を作った。ところが、北海道では、森が長岡藩士であったことはほとんど知られていないらしい。少なくとも時計台記念館のスタッフは知らなかった。森は自分が長岡出身であることを、あえて語らなかったからと言われている。

札幌農学校はクラーク博士が、アメリカ流の実践重視の厳しい教育で学生を鍛えたと言われているが、在任期間は8か月で教育の伝統を築くまでには至らなかったと考えられる。一方で、国漢学校の経緯を直接、見聞きし、虎三郎の人材育成論も知っている森が新しい地で新しい学校の開設に当たって、虎三郎の思想と実践を参考にしなかったはずはなかったに違いない。札幌農学校が有為な人材を集中的に生み出すことが出来た裏には、「米百俵の精神」があったと見るができるだろう。

6. 楫取素彦と群馬県の教育

楫取素彦（小田村伊之助）は長州藩の儒家の生まれ、藩校明倫館に学び、江戸に出て、1850年ごろ、安積良斎塾に入門、安積の師である佐藤一斎（門弟には佐久間象山、山田方谷、渡辺華山ら）の教えも受けた。1年遅れて、楫取の1歳年下の松陰が江戸に遊学、良斎塾に入門した。ここから松陰と楫取の友好が始まった。松陰の直情派に対して、楫取は自重派、性格は相反するが、学問を通じて深い信頼関係が築かれた。

1851年、小林虎三郎は江戸に出て、象山塾に入門。続いて松陰も象山塾に入り、虎三郎と松陰の親密な関係が生まれた。時期から見て、江戸で楫取は虎三郎とが親しく接し、学者同士として論じ合う機会があったことが十分に考えられる。

1853年、楫取は帰郷し、明倫館の講師に就任した。この頃、松陰の妹と結婚、これを松陰は大いに喜んだ。松陰が密航に失敗し、萩で下獄の後、1857年に松下村塾で教え始めたころ、松陰は楫取に村塾の主宰を頼んでいるが、楫取は明倫館のこともあってか、断っている。しかし、1859年、松陰は安政の大獄で萩を離れる直前に、松下村塾の運営と教育を楫取に任せると明言している。

このように、楫取は教育への問題意識は強く、1862年、「学制講草稿」と題する藩校明倫館の改革構想を藩に出している。楫取は明倫館の教授が世襲制で派閥にとらわれ閉塞状態であること、講義の内容が机上の空論ばかりで、実践に役立たないことを批判し、社会的課題を学問の力で解決するために、藩政府と明倫館を一体化する「政教一致」を藩主に進言した。「政教一致」は松陰の「知行一致」をさらに発展させたもの、全体として松陰の教育に対する考えを踏襲している。

「学制講草稿」は「興学私議」よりも後に書かれた。「興学私議」は象山に送っているのだから、松陰にも当然、送ったと考えられるが、萩の松陰神社宝物殿至誠館館長 樋口尚樹氏に調べてもらった結果、「興学私議」に関する記録は見つからなかった。送られていても、江戸の獄に入っていた松陰は読むことができなかつたはずである。もし、送られていたとすれば松陰の後継者、楫取が読んだ可能性は極めて高い。それ以前に松陰を通じて、虎三郎の人材育成論の影響を受けていたと思われる。事実、「学制講草稿」の論旨は虎三郎の「興学私議」の考えとも似通っている。後で述べる「去華就実」もその証と考えられる。

楫取は新政府の求めに応じて、1874年、熊谷県権令、76年には、再編された群馬県の県令に就任し、83年まで務めた。その後、元老院議員、貴族院議員等を歴任している。

楫取は群馬県令として、地元では高く評価され、前橋市の高浜公園に楫取の功德碑が立てられている。楫取の功績は絹産業を中心とした産業の近代化と振興、もう一つが教育の普及、とくに小学校の設置に力を入れた。小学校の就学率を高め、教育では「東の群馬、西の岡山」と言われた。医学校や師範学校も設立している。虎三郎と同じように小学校用の教科書（修身）の編纂にも尽力した。身分に関係なく学問を奨励したこと、実用的な学問と同時に人としての生き方を学ばせること（徳育）の重要性を主張するなど虎三郎や松陰と相通じるところが多い〔畑野、平24〕。ここにも「米百俵の精神」の痕跡が感じられる。

楫取の特徴は、女子の教育に力を入れたことである。虎三郎と異なり、松陰は女子の教育を重視

していた（吉田松陰全集2巻「武教全書講録」）。楫取はこの松陰の考えを踏襲したと考えられる。

7. 戊申詔書の「去華就実」から始まった学校

戊申詔書（1908年）は、日露戦争以降の社会的混乱を是正し、今後の国家発展に必要な国民の道徳基準を示そうとしたものである。内務省は社会主義の浸透を気にし、文部省は学校教育が実用よりも理論重視に偏り過ぎていることを問題視していた。

とくに教育界では、第二の教育勅語と言われ、明治末年から大正期にかけて日本の教育に大きな影響を与えた。「…勤儉産を治め…華を去り実に就き…」は広く当時の教育者の心を捉え、校訓に取り入れられた例が多い。「去華就実」は早稲田実業や広島の実業学園を通して、今日にまで伝わっている。

四文字熟語「去華就実」は中国の古典では知られていない。戊申詔書が最初だと言われているが、「去華就実」が使われた例は戊申詔書以前にも存在していた。1881年、群馬県の藤岡学校（現・藤岡第一小学校）の校舎落成式に際して、群馬県令 楫取素彦（長州藩士、松陰の友人）が祝辞の中で「去華就実」を引用し、それを墨書した額も残っている。松下村塾で学んだ長州藩士、福原又四郎も去華と号していた。

実は小林虎三郎の「興学私議」の中に、“大学（高等教育）に在っては、……之を古法に考え、時勢に酌み、以て科を設け局に分つ。要は華を去って実を得るにあり”という一節があり、これが語源となった可能性が高い。言葉の使われ方からすると、恐らく象山の塾で、虎三郎や松陰たちの議論の中でよく使われていたものと考えられる。これが松陰を介して松下村塾にも伝わり、楫取素彦の思想に取り込まれたのではないかと（長岡大学ブックレット24）。

新潟県三条の小学校教員、斎藤由松は、“体裁よりは実質、理論よりは実行、今日学び得たる学理は明日の実践に移し、真面目に働く婦人を養成する”ことを目的に、1904年、長岡市内に斎藤女学館を設立した。由松は学校教育が実用から離れていくのを憂っていた。由松はその4年後に出された戊申詔書の「…勤儉産を治め…華を去り実に就き…」に感動し、これを自校の教育の理念とした。斎藤女学館の初期の校訓の第1条は「去華就実」であった。その後継校の中越高校の校訓は今、「質実剛健」に変わっている。このように、多くの学校の校訓に使われている「質実剛健」は「去華就実」から転化した可能性がある。

長岡大学と中越高校は「去華就実」を建学の精神とする斎藤女学館を直接の祖とする。そして、キャンパスは「米百俵」ゆかりの地、悠久山公園に隣接している。長岡大学は建学の精神として「米百俵の精神」を継承し、地域の発展に貢献する人材を育成することを宣言したのは、このような歴史を重く感じたからである（詳しくは長岡大学ブックレット24『「米百俵の精神」と長岡大学』）。

8. 長岡女子師範学校と湘南高校

神奈川県立湘南高校は創立時（1920年）から三位一体（知育—体育—徳育、学校—家庭—生徒）を標榜し、優れた校風の下に、石原慎太郎、根岸英一（ノーベル賞）、江藤淳など有為な人材を多く輩出した学校として知られている。この学校の教育はイギリスのパブリック・スクールを範としたと聞かされていたが、「国漢学校」の教育を知ったときに、湘南の教育風土に通じるところが多いと感じていた。

湘南高校の教育の基礎を築いた初代校長、赤木愛太郎は神奈川県6番目の県立中学の設置に当たって、特別に招聘されたと言われている。49歳で就任してから75歳まで、実に27年間、県立湘南中学（旧制）の校長を務めた。当時は公務員には定年制がなかったとは云え、珍しいことでは違いない。湘南高校の正門横に赤木の胸像が立っている。短期間に湘南を全国に知られる名門校に育てた名校長として、私立学校の創立者のごとく尊敬されている。

数年前、筆者は久しぶりに湘南高校の同窓会に出席して、この赤木が湘南の校長になる前は長岡女子師範学校の校長だったことを初めて知った。長岡女子師範学校は虎三郎から直接、薫陶を受けた長岡の実業家、岸宇吉（山本有三の戯曲「米百俵」に実名で出てくる、虎三郎が米百俵を前に藩

士を説得する現場にいたとされている)らが長岡に誘致して、1900年に設置された学校だった〔松本15〕。このような経緯から、宇吉を通じて虎三郎の思想は長岡女子師範に伝わっていたと想像される。長岡市立中央図書館に調べてもらったが、予想に反して、長岡女子師範の創立時の資料に、「米百俵」や小林虎三郎に触れたものは全くなかった。同校創立40周年記念誌(1940年)に寄せられた寄稿のどこにも、そのような記述はなかった。同じころ長岡で女学校を開いた斉藤由松も「米百俵」も虎三郎も知らなかった。明治の末年には、長岡の教育界でも、「米百俵」の記憶はほとんど失われていたのである。

赤木は東京高等師範の出身、山形県師範学校教諭から長岡女子師範の第6代校長に就任したのは1919(大正8)年12月、湘南中学の校長就任が1921年3月。長岡での校長在任は1年4か月という短さで任期半ば、その後任の第7代校長平賀治吉の着任は1923(大正12)年2月、校長職は実に2年間のブランクがあることになる。後ろめたさがあったのか、赤木が長岡女子師範の創立40周年記念誌(1940年)に寄せた元校長としての祝辞はほんの4行程度、長岡での経験を元に元気でやっていると書いていただけである。このように長岡から湘南への転籍・異動には不自然さが見られる。神奈川県側がなぜ、無理をしてまでも勧誘したのか。赤木の教育者としての名声はそれ程、全国的に高かったのか。

池田武邦氏(湘南中学1940年卒、㈱日本設計創業者)は湘友会セミナー(2015年5月)での講演で、赤木は人間性豊かな個性を伸ばす教育を強く指向し、教員の採用に当たっても秀才よりも個性的な人物を選んでいて、湘南の生徒は個性豊かな教員の影響の下で育ったと言っている。とくに英語は重視し、太平洋戦時中もその方針は変えなかった。とにかく教育に対して一貫して強い信念を持っていたとのこと。赤木は、個性を重視、知育だけでなく徳育、体育のバランスを重視し、「質実剛健」(「去華就実と同義か?」、「勤勉力行」)を湘南の生徒に一貫して説いていた。

赤木の教育方針は虎三郎に通じるところが多く、長岡女子師範時代あるいは学生(東京高等師範)時代に虎三郎の思想に接した可能性はあるが、いまのところ確証はない。池田氏もセミナーでの筆者の質問に対して、「米百俵」のことを聞いた記憶はないと言っていた。赤木は虎三郎と相通ずる教育を湘南の地で実現しようとしたのは、単なる偶然なのか。湘南高校は火事で校舎が焼失したため、ほとんど古い資料が残っておらず、詳しくは分からない。長岡女子師範学校の後継校である新潟大学附属図書館や長岡女子師範の資料を引き継いでいる長岡市立図書館に調べてもらっても、米百俵との関係や赤木の湘南転出のいきさつに関する資料は見つかっていない。神奈川県立図書館の収蔵資料にも、赤木に関する記録はほとんどない。

とにかく、赤木愛太郎には謎が多い。

Ⅲ 「興学私議」の構成とその主張

「米百俵の精神」の原点は小林虎三郎が「興学私議」を書き上げたことにある。この著作は、その理論の精神性、独創性の高さや高度な文章構成による説得力の強さで、その当時としては際立っている。近代的な組織論としては、恐らく世界最古ではないか。しかし、これまで、「興学私議」はこのような観点からは、ほとんど論評されることはなかった。

1. 虎三郎の問題意識

小林虎三郎が佐久間象山の塾で学んでいた1853年、ペリーの艦隊が浦賀に来航し、日本中に大きな衝撃を与えるという歴史上の大事件が起こった。老中(海防掛)を勤めていた松代藩主真田幸教の顧問をしていた象山は、才能をもっとも高く評価していた門弟(象山の二虎)・吉田松陰と小林虎三郎を伴って浦賀にペリー艦隊を見に行っている。

象山、松陰、虎三郎の3人はペリー艦隊の想像を絶する巨大さ、威容を目の当たりにして、日本の将来に対する激しい危機意識を共有したのである。3人はその後、それぞれに行動を起こして、処罰を受けている。松陰はアメリカへの密航を試みて失敗し、藩元・萩で獄に繋がれた。象山は松

陰の密航を助けたとして、松代での蟄居・謹慎を命じられた。虎三郎は下田に代えて横浜を開港すべきだとする建白書を老中だった藩主忠雅に提出し、幕府の有力者にも説いて回った。この言動が当時の老中首座・阿部正弘の逆鱗に触れて、1855年（安政2年）、藩主から即刻帰国、蟄居を命じられた。

日米和親条約（1854年）が、続いて日米修好通商条約（1858年）が締結され、これに反対する攘夷運動が一挙に燃え上がった。国論は大きく分かれ、事態に対処するため老中首座 阿部正弘は大規模な幕政改革（安政の改革、1854年）を行ったが、井伊大老が反幕府派に対して断行した安政の大獄（1858年）によって世情は騒然となっていた。

日本が歴史の大転換期を迎えていたこの時期、蟄居の身にあった虎三郎は、高い志と能力を持って余して悶々とした日々送っていたようである。1857年、病と蟄居・謹慎でなにもできないわが身を嘆く「陰鬱の賦」を書いている。

虎三郎は、国内各地で起こっている事態を人づてに知り、日本の将来を深く憂いたに相違ない。“我に万古の心あり”で知られる漢詩「清夜吟」はこのような時期に詠まれた。1858年、日米修好条約などの締結によって、長崎、函館と共に横浜は江戸足下の貿易港として開港した。虎三郎の建言は取り入れられたのである。それにも拘わらず虎三郎の蟄居謹慎は許されることはなかった。その翌年、1859年（安政6年）の春、いたたまれない気持ちで書いたのが「興学私議」だったと考えられる。蟄居の身分なので、藩主や藩首脳には届けていないと云われているが、明らかに幕府の首脳部に読んでもらいたいという意識で書かれているので、象山の塾での同志、とくに勝海舟のような幕府の要職にある人達には送ったのではないかと思われる。象山には確かに送られている。松陰の地元、萩にはその証拠は見つかっていないが、松陰にも送られたに違いない。

「興学私議」は象山の思想を発展させたものである。象山の考えは、“東洋道德、西洋芸術”と“夷の術を以て夷を制す”に凝縮されている。また、学問に対しては“明体達用の学”（理論を究め、それを実際の問題の解決に応用する）を信条としていた。象山は「興学私議」を読んで、“小林子文は嘗て余に従いて遊ぶ、明體達用の学に志しあり、辞別して数歳、禄して此の文を示す、詞理明暢にして、皆実用あり、平成の志に負かずと謂いつべし”と評している。

2. 「興学私議」の要約

「興学私議」は訓読文で7千字を超える、かなり長い文章である。漢文で書かれているので、以下の考察は松本の現代語訳〔松本、平14〕に基いている。

「興学私議」の文章全体は、トピック・センテンスを中心としたパラグラフで構成されていて、問題提起、仮説の提示)、検証、結論、解決策の提示へと論理的に展開されている。したがって、トピック・センテンスを順に並べて、若干の言葉を補えば、筋の通った要旨が簡単にできてしまう。論理的文章としての完成度は高い。

以下の要約は文章の構造を分かりやすくするために、つながりのあるパラグラフごとに見出しを付けた。

【本論】

〈序言〉

〈問題提起＝日本が直面している問題…西洋からの侮り〉

日本（中国；世界の中心であるべき国）は西洋の侮りを受けている。

〈問題の背景の説明〉＝ペリー来航以降の幕府の対応策…海防強化〉

ペリー来航にあって始めて、幕府は変革の必要を知り、海防強化の号令を発した。しかし、その成果はまだ顕われていない。日本は欧米の怒りに触れることのないよう、戦々恐々としている

〈仮説の提示〉＝成果の挙がらない原因…上層部に学問への思いが欠けている〉

原因は、政治の上層部に学問に対する思いがなく、文武百官だれも学問をしないため、それ

ぞれの職務を果たせないから。

《論証》

＜歴史の検証①＝堯・舜→奈良朝…政治と教育の一体化、人材が豊富＞

昔は政治と教育が一体化しており、政治の上層部は学問に対する思いを持っていた。政治上層にある人は自らの学問によって天下を治めていた。堯（ギョウ）・舜（シュン）の時代は、政治と教育は一体化して成果を挙げた。周の時代も同じで、役人は学問に精力を注いだ。

日本でも古代も中国に倣って、全国に学制を設け、選抜して優れたものを採用した。しかし、平安期を通じて、学問は世襲的になり、職の実質を伴わなくなり、天皇の権威は衰えた。

＜歴史の検証②＝間に合わせの場当たりの武家政治…学問を軽視、適材適所ではない＞

武家が相次いで政治を担当したが、武断的、一時的で間に合わせの政策、学問によって正しい政治の道を知り、治めるものではなかった。徳川幕府は儒教によって天下を変革しようとした。しかし、政治の目的が「足る」ということに置いていたので、うかうかと今日まで来てしまった。学問が役立つ、人材が出ない、組織には適材適所に人を得ない、さんさんたる状況になっている。

＜欧米の状況＝学問と教育で優れている、これが富と国力の源泉＞

欧米では、政治の道義は浅く、風俗は卑しく、日本の美德には遠く及ばないが、発明された諸学問は幽微を探り、精緻を極め、国家・民生の役に立っている。そのために、国は富み、兵は強く、世界に横行して制せられることはなくなった。対応できない日本は愚かな国と見られている。

《結論＝提言》

＜問題の指摘＝学問が実用に適さず、人材が育たない＞

日本の学問が全く実用に適さないことを知り、改革の令が下った。その目的に向かって邁進しなければならない。

＜変革のリーダーの責務＝学問がなければ出来ない＞

リーダーは改革の全体的な仕組みを定め、そのスケジュールを作って、役人たちに責務を与え、その成果を見守り、監督すること。執政に学問がなければその責任を果たすことは出来ない。

＜幕府が取り組むべき課題＝人材を育成し、官僚を選別し、官制を整えて、適材を適所に＞

改革の令が下ったが、改革の成果は挙がっていない。現在の患は“学上にあらずして、文武百官おおむね皆学ばず、その職、虚たるにあるなり”だから。

上に立つ者が学び、文武百官がこれに従って学問をし、その職務をそれぞれが全うすることが、現在の患を救う道。人々が学ぶことによって広い教養を身に着け、人材を育成し、官制を整備してその職分の適所に適材を登用することが要である。

【各論1…人材育成の方法】

＜人材育成方法の基本…道と芸を合わせて学ぶこと＞

学問には二つの方向、「道」と「芸」がある。「道」とは、学ぶ主体がまず自らを知り、その「道」（政治の理想）に向かって自らを作り上げること。「芸」とは、その主体が社会を改革し、富ませ、発展させるための手段（用）を学ぶこと。そして、この二つは相離してはいけない。

＜大学の整備、充実…三学の統合、教員の増強＞

日本では、国学、儒学、洋学の間で連携ができていない。大学では、学校を統合し、施設を拡大し、教師を選抜し増員する。「芸」は西洋を範にとり、専門に分かつ。教員が少なければ、留学させるか、教師を西洋から雇う、いずれも速やかに実行すべきである。

留学生は10歳以上40歳以下、人格と聡明さで選ぶべきだ。これを5人組にして各組長を決め、全体の総長を決めて全員の勤勉、怠慢を監督させる。教師を雇う場合は、各科ごとに数人、各局に分けて配属。諸学科で使用する図書、機器は、みな西洋で購入して各局に配置、備えさ

せるべき。

役人知識層の子弟はみな大学に入れて、儒学を研究させる一方で、「材」に応じて武学と諸学科を学ばせる。「芸」については一人ですべてを手に入れることは出来ないが、「道」を学ぶことは人である限りなすべきこと。このように「大学」の制度を整える。

<小学の全国展開、選抜して大学進学…藩の役割>

古代聖王は「小学」を重んじた。外国も同じ。役人知識層の子弟で7、8歳になると、みな入学させ、基礎を学び、さらに、外国で行う幼児教育を行う。ここから「大学」に進めば、「人材」へ到達し易いだろう。

幕府直轄領では、江戸の制度の下に、官吏や武士の子弟に教育し、選抜して江戸の「大学」に進学させる。諸藩にもみな学校を建てさせる。士民を教育し、選んで「大学」に進学を許可する。

このようにすれば、「学」は天下に普く行き渡る。さらに大名諸侯に学問をさせる必要がある。大名は学問がなければ、平時といえども、国を治め政に従うことは出来ない。諸侯に通達を下して、世継ぎや子弟たちに、年が7、8歳になったら小学の制の下で教育する。外様の大きな藩には、小学の後の勉学を任せる。小さな藩は「大学」に入学することを許す。親藩や譜代大名のところでは、みな「大学」に入学させる。

【各論2…組織のあり方】

<適正な人事評価>

試験によって学力をはかり、賞罰・褒貶の制度を定めて、勤勉を勧め怠情を懲戒する。こうすれば、上は大名諸侯から下は庶民に至るまで皆学ばざるを得なくなる。教養を広め人材を育成するとはこのことである。

<適材・適所>

学制が整って10年も行えば、その性に従って人材は成長する。長所を見極めて、それぞれ職分を与えれば、官吏みな学ぶようになる。その職は実態のあるものになり、学が上にある状態となる。

<組織編制の改革…責任の明確化、情報の共有>

今の官制は簡単・粗略で、一貫した理論を欠いている。執政と参政は数は少ないが、だれが全体の責任者かは不分明。他との連携が悪い、組織編制が適当でなく、事務を行うに不都合。人材の登用も十分ではない。官を設け職を分かち方法にはみなそれぞれ道理がある。

執政と参政は専門分野を分担し、下部の官吏は互いに連携を良くし、組織の分化と統合を適切にし、その官職令を成文化し、各職が掌る仕事を記録し、組織内で情報を共有すべきである。それによって、各職の等級は分明になり、官吏としての役割が混乱することなく、すべての官吏は力を尽くすべきところを知ることができる。

【各論3…人材の登用】

今の人の使い方は、その人材の長所を考えてその任を与えていない。

その掌る仕事が必ずその人が長ずるところにかなって、結局、その人材が十分役に立つようになる。“官制を整え、専ら任用する”ことである。

【結論…「人主の学」が「万世富強治安の計」】

<富強治安の基礎…学を上置く>

教養を広め、人材を育成せよ。官制を整えよ。任用を専らにせよ。官吏の功績を調べ、位を

上下させよ。「学問」を国家の最上位に置くこと、それによって、官にある者がすべて学ぶようになる。彼らの職分が「実」となれば、万世にわたって「富強治安」へ導く。

<将軍がもっとも重要…「人主の学」、率先して学ぶこと>

大本は「人主の学（君主がまず学ぶこと）」。君主の職は極めて重い。

将軍が若い今が、まさに絶好の機会。侍講と近侍を選び、共に学ばせる。これが「学が上にある」状態である。

将軍がよくその実を究めれば、内（幕府）にあっては文武百官、外にあっては大小諸侯、下は武士・庶民に至るまで、精神を奮い立たせ、必然的にひたすら励むことになる。

<結語…成功の基本原則>

このようにして功成らなかつたことは、今までほとんどなかつた。名君・賢相が万世にわたって「富強治安」への謀をなさんと欲すれば、必ずやこの言を用いるだろう。

3. 論点の特徴

虎三郎の要点を簡潔にまとめると、「国が直面する困難に立ち向かうための施策が一向に進まない原因は政治に人材が不足しているからだ、人材の育成が最重要、最優先の政策課題だ」となる。「興学私議」は、明らかに幕府の首脳に当たった政策提言であった。

冒頭に書かれていた“変通替革の以て已むべからざるを知る、是に於いて一旦令を発し…”とは、老中阿部正弘の行った「安政の改革」（1854年）を指していると考えられる。阿部は、大船建造を解禁し海防強化を命じ、軍事・外交の研究機関として講武所、蕃書調所、長崎海軍伝習所を設置し、人材の育成と人材の登用を進めた。この改革は象山が「海防八策」「海防策」（1842年）で示した考えに従ったものである。これが成果を挙げるに至っていないことを問題にしたのである。

象山は欧米列強の開国の要求に直面して困難に陥っている幕府が直ちにやるべき施策を繰り返して提案した。「興学私議」の3年後（1862年）に、「幕府の幕政改革批判」を書き、海防の強化を支えるために、外国語の習得、外交儀礼の尊重、産業振興、人材の登用と育成を訴えた。横井小楠も1860年に「国是三論」で、貿易と産業の振興、海軍の建設、人材の育成と組織の引き締めなどを訴えた。62年には「論策七条」を発表し、「国是三論」を補っている。

象山、小楠に対して、虎三郎は提言の対象がまったく異なっている。幕末期に影響力の大きかった2人の論客は、直面する重要課題である海軍の創設とそれに関連する問題に焦点を当てて幕府に提言しているのに対して、虎三郎の議論は社会環境の変化に対応して社会全体を変革のできる政治能力のあり方、すなわち、より根源的な問題に集中している。政治、行政の仕組みから変えなければ難局は乗り越えられないと考えたのである。幕藩体制の本質的な弱点を間接的に指摘するものでもあった。

「興学私議」の主張は「結論」部分の最初のパラグラフのトピック・センテンス、“夫れ、教養広し。人材育す。官制修（オサメ）る。任使専らなり。又繼ぐに功績黜陟（チュツチョク）の法を以てすれば、則ち苟且（コウシヨ）無能の輩、蹤（アト）を朝に絶つ。而して官に在る人、その選益々厳にして、以て政を修むれば、政挙がらざる莫し。”と、次のパラグラフのトピック・センテンス、“然りと雖も万世富強治安の計も亦本あり。本立って、功即ち成り易し、何をか本と謂う、人主の学是なり、古は人主皆学ばざる莫し”に要約される。虎三郎は最後に、これが“万世富強治安の計”であって、“夫れ是の如くにして、功成らざる者は殆ど未だ有らざるなり”と締めくくる。

幕末期の日本の直面した問題をこのような視点から論じた例は他に存在しないだろう。

4. 質の高い文章構成

社会的に大きな仕事をしようとするれば、自分の考えをできるだけ多くの人に理解してもらい、賛同してもらわなければならない。そのための手段は弁論と文章である。とくに現代では、多くの人々の理解と共感を得られる質の高い文章を書くテクニックは、仕事の場において、ますます重要性を

増している。

このような社会的ニーズに対応して、文章作成術に関する著作は数多く出版されている。たとえば、谷崎潤一郎、三島由紀夫、井上ひさし、中村真一郎、丸谷才一、向井敏が著した「文章読本」など。その中で、木下是雄（物理学者、学習院大学学長）の「理科系の作文技術」は実務家からもっとも評価が高く、現在、81刷、発行部数100万部を超えたと云われる。理科系となっているが、文系でもビジネスでも通用する。

木下は文章作成のもっとも重要な要素がパラグラフとトピック・センテンスであるとしている〔木下、昭56〕。パラグラフは、内容的に連結された複数の文の集まりで、全体としてある一つの主題について、ある一つの事柄について記述したものである。パラグラフごとに、段落・改行して区切ることが不文律になっている。パラグラフには、その中で述べようとするを一口で概論的に記した文章が含まれるのが通例、これをトピック・センテンスという。これはパラグラフの冒頭に置くのがたてまえとされている。木下によると、パラグラフの概念はヨーロッパで18世紀ころまでに確立された。日本には、明治以降に導入された。

Ⅲ-2項で説明したように、「興学私議」のほとんどの文章はトピック・センテンスを中核としたパラグラフの配列で構成されている。先に挙げた象山の2つの文章や小楠の文章と比較すると、このような現代的な文章作成のテクニックは当時の知識人の間で一般的ではなかったと考えられる。象山、小楠の建策や幕府や藩の触書、龍馬の船中八策、五か条の御誓文などからも分かるように、当時の公的な文書の多くは簡条書きで書かれていた。虎三郎は簡条書きを使っていない。

5. 「興学私議」の論理性と説得力

独自の発見あるいは創造した内容を言語化して、分かりやすく、効果を発揮する文章を作り上げる一連の手順は一般に「文章構成法」（英語のコンポジションに当たる）と呼ばれる。文章はトピック・センテンスの配列を決め、その順序でパラグラフを配置することで構成される。ヨーロッパのレトリックで教えられた五分法（①序言…問題意識、書く目的、②陳述…事実・現状とそれに対する意見、③論証…意見の正しさを示す根拠や効果、④反論…例外や反対意見に対する反論、⑤結論…意見の集約と提案）は、今日でも、研究論文におけるトピック・センテンスの配列順序の基本パターンである。樺島忠夫（大阪府大教授、文章工学）は、問題解決を提案する文章の場合は、「問題提起」（事実の報告→問題提起）⇒「問題解決」（仮説の提示→観察・調査→結論）と、矢印の順に従って記述することを勧めている〔樺島、昭55〕。

政治、行政や企業内の意思決定に関わる企画書、提案書（起案書、稟議書など）、あるいは、公共の知的財産として扱われる学術研究論文などは、その文書が示す結論は、その時点の状況下では最善の判断に基づくことが求められる。最善の判断は論理的思考によって導き出される。論理的思考とは、一般的に、結論を出すべき課題の説明から始まって、段階的に因果関係に基づいて判断していく思考の方法を言う。論理的と言われる条件は、①主張や結論を支える公知の根拠を示すこと、②用語や事実と意見の区分などで、あいまいさがないこと、③帰納法と演繹法に基づいて推論が展開されていること、とされる。

2つの事象の間に相関関係があっても、それが因果関係かどうかの判断は厳密な考察が必要である。一般には、ある原因がある特定の結果を導き出す合理的なメカニズムを示すことが要求される。因果関係の逆転は、まったく誤った結論を導き出すことになるので、論理的文章では絶対に避けなければならない。

「興学私議」の文章としての最大の特徴は、その一貫した論理性にある。要約で示したように、最初に「本論」があり、本論で示した提案を実現するための方策を述べた3つの「各論」が続いて、最後に締めくくりの「結論」を置く構成になっている。もっとも筋が通っていると思われる前半の「本論」の部分について、パラグラフの内容を集約して、要点だけを文章の順に沿って並べてみた。以下のとおりである。

〈序論〉

〈問題提起 = 日本が直面している問題…西洋からの侮り〉

〈問題の説明 = 幕府の対応策…海防強化、成果は挙がっていない、侮りは増えた〉

〈仮説の提示 = 成果の挙がらない原因…上層部に学問への思いが欠けている〉

〈論証〉

〈歴史の検証① = 優れた政治 (堯・舜→奈良朝) …政治と教育の一体化、人材が豊富〉

〈歴史の検証② = 間に合わせの場当たりの武家政治…学問を軽視、適材適所ではない〉

〈欧米との比較 = 欧米は学問と教育で優れている…富と国力の源泉〉

〈結論 = 提言〉

〈問題の指摘 = 学問が実用に適さず、人材が育たない、組織が働かない…改革が必要〉

〈変革のリーダーの責務 = 学問がなければ出来ない〉

〈取り組むべき課題 = 人材を育成し、官僚を選別し、官制を整えて、適材を適所に〉

以上のように、文章は序論 (問題の提起と仮説の提示)、論証 (参考になる事例の提示と仮説の正しさの検証)、結論 (結論と提言) と段階を追って書かれ、パラグラフの間は因果関係で繋がっている。因果関係も原因から結果に至る道理が概ね説明されている。そして、主題である“治教一にして、学上に在り”と脈絡のない文章は全くない。これが読む者に強い印象を与え、説得力を生み出している。ただし、後半の「各論」と位置付けた部分では、似た内容の文章が繰り返すなど、脈絡に乱れがところどころに見られる。本論部分だけは丹念に推敲したのだろうと推察される。

「興学私議」の文章の論理性は一貫性や因果関係の繋がりなどの点で、象山や小楠の文章よりはるかにレベルが高い。たとえば、象山の「海防策」。海岸防備の方法を論じている途中で、いきなり諸藩の経済的負担の軽減を挙げ、その目玉として日光参詣の中止を訴えた後で、再び海岸防備に戻っている。「幕政改革批判」では、海軍の建設と並んで、経費節減との関連で古来からの格式が軽んじられるようになったことを批判してしるが、その説明はない。また、国力が劣っている原因に遊民 (生産に従事していない人) が多いことを挙げ、そこで仏教を激しく非難している。これにも説明は付いていない。小楠の「国是三論」の地・強兵論を見ると、イギリスをモデルに大海軍の建設が最重要課題だとしながら、その施策は武士に船の操作を覚えさせる程度で、海戦術については書いていない。

元来、日本語は論理的でないと言われてきた〔板坂71〕。論理的な文章を書く必要性が今よりはるかに少なかったと思われるこの時代に、虎三郎が漢文とは言え、「興学私議」のような現代でも通用する論理的文章を書く技術をどのようにして習得したのか。

IV 現代経営学から見た「興学私議」

1. 虎三郎の視点

虎三郎は、象山や小楠と同じように、欧米の進んだ科学技術を導入して、強力な海軍を建設すると共に、国の経済力も高めるべきだと考えていたと思われる。幕府もその方向で改革を進めようとしているが、一向に成果が挙がっていないことを問題にした。虎三郎の頭の中には、“窮すれば即ち変ず、変ずれば即ち通ず、通ずれば即ち久し”という易経の一節が浮かんだに違いない。安政の改革に肯定的に触れている。

古今東西の文献を読み漁った結果、変革が遅々として進まない原因は、変革を推し進める政治・行政組織とそのマネジメントに弱点があり、その弱点は人材不足から来ていることに考えが及んだと考えられる。変革のできる組織、マネジメントとそれを支える人材が整っていれば、社会環境がどのように変化しても、それに対応して国を健全に保つことができる。これこそが、どの時代にも通用する「富強治安」の大原則だという結論に達したのである。“教養を広め、人材を育成せよ。官制 (政治・行政組織) を整えよ。任用を専らにせよ (適材を適所に)。さらに、官吏の業績を調べて、位を上下させれば、無能の人はいなくなる。その結果、政治の成果は挙がる。人材が増えれば、国

は富み兵は強くなり、世界で認められる国になる。”と書いた（各論2 組織のあり方）。

この時代には、日本に政治・行政組織を除いて、組織らしいものは存在しなかった。虎三郎自身も組織の中で働いた履歴も、マネジメントの実績もない。当時、欧米には、高度化した軍隊組織について組織編制や指揮官のあり方を論じた書物、たとえば、クラウゼヴィッツの「戦争論」（1838年）、ジョミニの「戦争概論」（1834年）などが出版され、日本にも伝わっていた。大村益次郎が長州の江戸藩邸で戦略論の講義を行ったことが伝わっている〔司馬遼太郎「花神」〕。しかし、一般論として組織やマネジメントを纏めて論じたものはなかったはずである。経営管理論（組織とマネジメント）の出発点とされているアンリ・フェイヨールの「産業ならびに一般の管理」、チェスター・バーナードの「経営者の役割」が世に出たのは20世紀の前半である。

彼の思考の基盤は漢学（理想の君主論を追求した儒学）、国学（日本の政治史）、洋学（欧米の政治形態、軍隊組織）を徹底して読み解くことだったと思われる。その上で、彼が見出した組織、マネジメント、人材育成と登用のあるべき姿（基本原則）を書き示しのが「興学私議」なのである。「戦争論」なども読んだと思われるが、軍隊の組織や軍司令官のあり方を参考にした気配は感じられない。軍隊組織と政治・行政組織とでは、求められる機能が異なると考えたのだろうか。

産業革命以降の工場制生産と会社経営の普及によって、経済・生産活動の中での組織とマネジメントの研究が広く行われるようになった。現在の経営学はその研究成果を取り込んで成り立っている。「興学私議」は経営学としては世界でもっとも古い論文と言えるかもしれない。これは驚くべきことである。現在の経営学から虎三郎の論点を検証してみたい。

2. 組織のあり方

一つの意思の下に人の集団を動かそうとするとき、組織が形成される。人類最初の組織は軍隊として生まれた。権力者が統治する国家の成立で官僚組織も生まれた。一人の管理者が指揮・統率できる部下の人数は7人程度とされているので、集団が大きくなるにつれて、階層の数が増え、組織は複雑化する。組織は国家の大規模化と共に発展した。

組織による分業と協業が生産活動の生産性をいかに高めるか、に最初に気付いたのは自由主義経済の父と云われるアダム・スミスである。彼は「国富論」の冒頭で、ピンの生産工場、作業員1人当たりの生産量が10工程に分割した分業と協業によって、1000倍以上に向上した驚異的な事実を紹介している。分業による生産性の高さが経済活動の単位を個人から会社組織に変えていったのである〔土屋94〕。現在では、財・サービスを生む活動の9割以上が組織で行われている。

経営学者は組織の本質をどのように見ているのか。組織論で有名な代表的な経営学者は次のように言っている。

- 「凡人に非凡なことをさせるのが組織の目的」（P・ドラッカー、主著「現代の経営」）
- 「人が個人として達成できないことを他の人々を協働で達成しようとしたときに組織は生まれる」（チェスター・バーナード、主著「経営者の役割」）、
- 「意思決定とその実行の過程を含めた人間関係におけるコミュニケーションとその関係のパターン」（ハーバート・サイモン、ノーベル経済学賞受賞、主著「経営行動」）

日本の経営者の人気が高いP.ドラッカーは、知識を知識の生産に適用する組織の条件として、①組織は専門家の集団で構成される（ポテンシャル）、②組織は一つの目的に集中して、初めて効果を発揮する（戦略）、③専門知識は組織の機能によって統合されて、初めて生産的存在になる（マネジメント・システム）、と言った〔ドラッカー93〕。ドラッカーは気付いていなかったようだが、これは一般の組織にも当てはまる。筆者は経営の現場で、戦略目標を定めて、それに適合したマネジメント・システムを作るとポテンシャルが向上し、これが戦略のレベルを上げることを実感した。これをマネジメント・スパイラルと名付けて、スパイラルが上にシフトすることで集団（企業など）の競争優位は構築されると説明することが出来る。

経営学のテキストでは、組織の原則は、①指令系統の統一、②責任権限の一致③統制の限界、④専門による職務の分割と同質的な職務の統合、⑤権限の委任、と教えている。組織内では、組織図、

職務分掌規程、決定権限規定などで明確化し周知徹底する。

虎三郎は幕府や諸藩の行政組織は日本の古代や中国の歴代王朝の制度、欧米の制度と較べて簡単、粗略で一貫した理論に欠けていると見た。執政、参与（幕府の老中、藩の家老）は一人ひとりが専門的職務を分担し責任を明確にし、職務内容を成文化し、役人間の連携を図り、業務執行を記録し、これらの文書を共有すれば、業務に混乱は起こらず、役人は全力を尽くすことができると原則を述べている。つまり、組織の原則の内、指令系統の統一、専門性による職務の分割と同質性による統合、権限の委譲と組織内のコミュニケーションに問題があることを指摘したのである。

事実、幕末に繰り返し行われた幕府の組織改革や長州藩の藩政改革（政事堂の開設）はマネジメントの担当と責任の明確化と組織内のコミュニケーションの改善に焦点が当てられていた。虎三郎は統制の限界による組織の多層化には気づいていなかったようだが、組織の持つべき条件への理解は今日でも通用する。

3. マネジメントのあり方

マネジメントとは、組織を目標に向かって自在に動かすことを言う。組織のトップにあってマネジメントを行うのがマネジャーあるいはリーダー。マネジャーは日常的に遂行される専門的業務の担当者集団を統括する責任者を、リーダーは期限を設けて特定の目標を達成するために編成されてプロジェクト・チームを統括する責任者を一般に云う。

組織のトップの責務は組織を統率することである。統率は指揮、統制、統御で構成される。マネジメントの一連のプロセス、PDCA（①達成目標と計画を立てる⇒②部下に計画に従って実行を命令する⇒③業務の実施と目標の達成状況を確認する⇒④目標に適合するように部下に調整の指示を行う）は指揮と統制に当たり、組織から公的に与えられた強制力、影響力によって遂行される。これに対して、統御は私的で心理的な影響力、部下のやる気とやり甲斐を引き出すものである。

マネジメントの成否は統御、すなわちマネジャーやリーダーの人間的要素に大きく影響されることが知られている。このことは企業内で経験を通じて十分に認識されていて、一般的に管理職への登用の重要な評価項目となっている。バーナードは3つの要件、すなわち、①高い道徳性、②強い責任能力、④高い創造能力、が成功するリーダーシップにとって欠かせないことを指摘している〔バーナード38〕。

ダグラス・マグレガー（MIT教授、経営学、心理学、XY理論）はリーダーシップ（統率）のスタイルを、第1段階：部下を指揮命令に従わせる、第2段階：自発的に成果を目指させる、第3段階：潜在能力を開花させて驚異的な成果を挙げさせる、に分けて、第3段階がリーダー、マネジャーのもっとも理想的な姿だとした〔マグレガー70〕。今日では、リーダーシップは部下との人間関係の作り方、能力の引き出し方、動機付けなど、すべて組織のトップの人間的要素によって決まると考えられている。

虎三郎は、執政（幕府の老中、藩の家老）の責務は改革の全体的な仕組みを定め、計画を作って、役人たちに指示し、その成果を見守り、監督することだと言い、適所に適材がないから、マネジメントに必要な一連のプロセスがうまく進まないのだと論難している。そして、君主の職は極めて重いとも強調している。

虎三郎はマネジメント・プロセス（PDCA）の本質を正しく理解していたと考えられる。そして、リーダーシップは第2段階の実現が望ましいと考えていたようである。

4. 人材育成と人材登用の原則

広辞苑によると、「人材」は「人才」と同じ、才知のある人物、役に立つ人物、すなわち社会に貢献する個人を指す言葉である。虎三郎は政治・行政組織を構成する3種類の人材、一つが執政、すなわち上級管理職。もう一つが文武百官、すなわち専門を有する官僚、最後は君主、すなわち組織の最高責任者。現代風に言えば、最高責任者、管理職と専門職の両方、組織の構成員すべてが人材として育成の対象である。

今日では、専門職の育成は学校だが、管理職は各組織の内部の問題とされている。管理職の育成は学校では難しく、組織の中で、実際の実務経験を積み上げて育成されると考えられているからである。経営者の育成を目的としているアメリカのビジネス・スクールでは、経営者のもっとも重要な仕事が意思決定であり、その能力を鍛えるには、意思決定の経験を積み重ねることが最善と考えて、ケース・メソッドという教育法を開発した。東レが行った優れた開発リーダーについての調査でも、開発プロジェクトでの成功体験とマネジメントの実績が必要条件に上がってきた。

これに対して、虎三郎は学校で正しい教育を行えば、管理職も含めて人材を育成できると考えていた。正しい教育とは、「道」（中国の古典を教材に、自己をよく知り、政治の理想に向かって自らを鍛えること）と「芸」（洋学を中心に、社会を変革し、富ませ、発展させる手段を学ぶこと）の両方を併せて学ぶことと規定している。虎三郎は、「道」を学ぶことでリーダーとしての信念や人間的資質は高められると考えたようで、実務的経験の積み上げは考慮に入れていない。

虎三郎は選抜による適材適所の人材登用、業績評価とそれに伴う人事処遇が組織の士気を高めることになると重要視して、繰り返し書いている。また、専門を考慮に入れない人事異動は行うべきでないとも言っている。このような組織の人事の原則は現在でも基本となっているが、虎三郎の考えとは今は具体的なやり方で違っている。虎三郎は学問の到達度を基準にした適材適所を考えていた。彼は「道」と「芸」の両方を学ばせる学校教育に自信を持っていたのである。虎三郎が否定したローテーションと呼ばれる人事異動も、管理職については人材育成の一環として、今ではどこの組織でも行っている。経験を重視しているからである。

V 虎三郎があぶりだした幕藩体制の弱点

1. 行政組織の弱点

徳川幕府の確立した統治システム、幕藩体制は全国各地に分散して領地を支配する大名領主の自治権を大幅に認めるものだったが、前代の室町幕府に比べると、日本全国をカバーする統治能力ははるかに強力だった。

将軍は朝廷より日本全体の国土と臣民を預かり、大名領主は将軍の下臣として、将軍家から領土とそこに暮らす臣民を預かるという支配構造。大名は将軍に殺生与奪の権を握られた臣下と位置付けられていた。この支配構造が「公儀」と呼ばれる。大名は独立採算で将軍から預かった領地の経営の責務を負っていた。大名が将軍の家臣として果たさなければならない義務は、軍役と公儀普請、参勤交代にはほぼ限られていた。

「公儀」の中心は「武家諸法度」を核とする法制制度と幕府の政治方針、その政治・行政組織の中核が「老中」の合議制であった。「老中」は大目付（朝廷、大名等の監視と命令の伝達）、町奉行（江戸などの行政、治安、裁判を所掌）、勘定奉行（幕府の財政、幕府直轄領の支配）、その他各地の幕府の拠点に置かれた奉行（長崎、日光など）を統括した。決裁については月番制をとっていた。臨時に老中の上に大老（将軍の補佐役）が置かれることがあった。若年寄（将軍家側役）、寺社奉行（寺社の統括、寺社領、遠国の訴訟を担当）、京都所司代（朝廷、西国大名の監察、近畿地方の行政、訴訟を担当）などは将軍の直轄の組織であって、老中の管轄の枠外に置かれていた。

幕府の行政は、基本的には幕府直轄領（将軍領+旗本領）と幕府管理領（朝廷領+寺社領）に限られ、石高ベースで全国の約4分の1に過ぎなかった。7割以上の大名の領地にはまったく及ばず、各藩で領内の施策は個々まちまち、善政もあれば悪政もあった。

三代将軍 家光のころまでに確立された幕藩体制「公儀」は、社会構造の大きな変化に対する対応力を本質的に欠いていた。欧米諸国との接触の増加に伴って生じた政治と行政の課題、開港や交易の許可は国の基本に関わる問題だが、こうした全国レベルの問題に対して、政策を検討して決定するメカニズムは明確ではなかった。決定の権限が朝廷にあるのか、幕府か、これが尊皇攘夷を引き起こした。海防も全国規模の問題であったが、一部の藩に対する軍役の下達と幕府の海軍創設だけでは、全国レベルで対処できないことが、さまざまな事件を通してだれの目にも明らかになって

いた。

朝廷側や諸藩から見て、「公儀」の組織の要職が一部の世襲家系に限定されていたことにも問題を感じていた。大老は4家に限られ、老中は原則として5万石以上の譜代大名が交代で就任、奉行職は徳川家直臣の旗本の子弟に限られていた。

幕府内部でも、旧来の職制の欠点に気付いて、組織改革を繰り返し実行した。1845年（弘化2年）には、海岸防禦御用掛を置き老中を当てた。老中 安部正弘の安政の改革（1854年、安政2年）では、講武所、蕃書調書、長崎海軍伝習所を設けて人材の育成に注力すると共に、大船建造の禁（武家諸法度）を解き、1858年には外国奉行を新設した。次いで、1863年、海軍総裁、陸軍総裁を置き、1866年（慶応2年）、最後の将軍 慶喜の慶応の改革では、陸軍総裁、海軍総裁、国内事務総裁、外国事務総裁、会計総裁の5局制に変え、老中を専任させ、その上に老中首座を置く実質的に内閣制度を導入した。そして、有能な人材は出自に拘らず、登用されるようになった。

徳川幕府は最後の段階になって、人材の育成と適材適所の登用、そして政治課題に対処できる政治・行政組織の再編成で難局を切り抜けようとしたのである。それは、虎三郎が「興学私議」で示された組織の原則、すなわち、執政・参与の責務の明確化と相互の連携強化、文書の共有などに従うものであった。

2. 学校制度の全国普及の困難性

虎三郎は人材育成に必要な不可欠の学校制度の全国普及の方法を、かなりの字数を割いて提案している。小学は国民全員を対象に、幕府と諸藩がその領地ごとに全国にまんべんなく設置する。大学は幕府が江戸に、大藩はそれぞれに設置し、小学を終えた者から選抜して学ばせる。小藩や地方の幕府領の小学からは、江戸の大学が選抜して受け入れる、というのが基本的な枠組みである。

ここで虎三郎は日本全国を、江戸、幕府直轄・管理地、大藩、小藩に4区分して、学校制度を運営することを提案している。行政単位となる藩の数は270ほど、規模は1万石から100万石まで分布する。藩の自律性（領民・領土に対する自治権と独立採算）を前提とすると、学校の規模、内容、質に大きな格差が生じることは避けられない（藩の9割近くは藩校を置いていたが、名を知られた藩校は大藩に限られていた）。さらに、全国各地に細かく分散する幕府直轄地や幕府管理地の規模はおおむね小さく、地域的にまとまっていない。

このような構想を考えながら、虎三郎は幕藩体制の下では日本全国に統一した基準で国家的施策を展開することが難しいことを十分に感じたはずである。全国を適当な規模の行政単位で再編し、同じ制度の下に置かなければ、虎三郎の理想とする学校制度は実現しない。このことを「興学私議」の読者に感じさせようとしたのではないか。

虎三郎が提案した小学校の全国普及は廃藩置県（1871年）後の学制公布（1872年）によって実現した。三学を統合した大学校は1869年に開設されたが、近代的な大学（東京大学）の創設までには、8年かかった。小学教育の普及は欧米よりも早かったと言われている。1878年（明治10年）には、就学率は男子56%、女子23%に達していた〔中村92〕。その背景には、幕末の時期に、すでに藩校や寺子屋が全国に広がっていた事実がある。人材育成の重要性は虎三郎の言を待つまでもなく、広く一般に認識されていたからであろう。

3. 「人主の学」は「興学私議」の論理矛盾

虎三郎は幕藩体制のもっとも本質的な欠陥にも気付いていた。それは将軍も藩主も世襲制に依っていることである。もっとも重要な組織のトップの職に対しては、選抜による適材の配置が許されていなかった。幕藩体制の祖法は長子相続であった。

だから、最後の結論部分で、“万世富強治安の計も亦本あり、…人主の学是なり”、すなわち、人主（政治のもっとも上位にある者）が学ぶことがもっとも基本だと強調した。天子の血筋であっても、人は生まれながら貴くはない、普通の人と同じだから、大学に入って謙虚になり自らを磨き上げなければならないと云う。さらに、その当時の将軍が若いことを良い機会として、将軍の周辺に

学ぶ環境を整えて、「人主の学」を実践し、学が上にある状況を作り、官僚組織を活性化することを幕府に勧めている。

人材を育成し、組織の要所に適材を配置することが“万世富強治安の計”と訴えた虎三郎にとって、最後に「人主の学」が大本と言わざるを得なかったのは、「興学私議」の論理矛盾である。執政や文武百官に対して、人材を育成し、適材適所の登用を進めても、人主に適材を就けることが困難であれば、国民の力を結集して改革に当たることは難しい。この幕藩体制の本質的な弱点を明らかにしようとしたのではないか。

VI 今日の日本は「興学私議」から何を学ぶべきか

1. 学問の基本

IV-1 (虎三郎の視点) で述べたように、虎三郎の時代に、組織とマネジメントの専門に論じた書物はどこにもなかったと考えられる。これは検証できていない仮説ではあるが、「興学私議」に著された組織、マネジメントの原則の類いは、すべて虎三郎の独創によるものだったと思われる。たとえば“今夫れ変革の規模を定め、之が章程を立てて、百官に授け、以て功績を督すのは、是執政の責なり”、また、官制(政治・行政組織)の欠陥を指摘した部分、“執政と参政と、其の員多しと雖も而も主掌なし、但皆一人の度支(会計)を掌るあるのみ、其の他の諸官は、或は事重くして任低く、或は分合当らず、事に於て甚だ便ならず”、などは、他人の説の引用ではないと思われる。

経営管理論を初めて開拓したフェイヨール、バーナード、さらにテイラー(科学的管理法)は、いずれも経営の現場での長い経験を元に独自に学説を築いた。組織の現場での実務経験がなかった虎三郎は、考察の正当性を示す論理的根拠を古今東西の文献から探し出す以外に方法はなかったはずである。“夫れ官を設け職を分つ法の最も古き者は、愚書載する所是のみ、その詳は聞ゆる無しと雖も、其の大意の若きは固より以て万世の模倣と為すに足る”はその苦勞の一端を示すだろう。愚書は四書六経の一つ、書経の一部である。その中に時の帝が政治を補佐する22人の臣下に分担と上下の関係を示した故事がある。恐らくこれを指している。欧米の政治・行政組織、人材の登用についても、手に入る文献を丹念に調べたに違いない。

今日の経営学は、特定の問題意識に基づいて経営の現場から事実を収集して原理・原則を発見するという手法を用いている。ところが、虎三郎は特定の目的なしに書き残された雑多な文献(事実や意見)の集積の中から、特定の問題意識を持つことで後の世に発展する組織の成功原則を見つけ出した。人類の長い歴史の中で蓄積されてきた多種多様な経験の中に未来につながる教訓や智慧が隠されていることを示したのである。松本健一氏は、虎三郎が詩で書いた“我に万古の心あり”は、歴史の中にある普遍的原理に立脚して、ものごとを大局的に見る自らの姿勢を言い表したと解釈〔松本、平14〕しているが、その通りであろう。今、ビッグ・データの可能性が注目されているが、彼はこれを一人でアナログ的な手作業でやり遂げたのである。

虎三郎の事例は古典に学ぶことの意義を教えてくれた。ポピュリズムに振り回される民主主義政治の弱点が見えてきた今、改めて歴史の重みに気付くべきなのではないか。

2. グローバル化を迫られる日本

「興学私議」が論じた問題は幕末期の日本に限られてものではない。今日の日本も、また再び困難な事態に直面しつつある。易经が言うように、窮して変じなければ生き残れない、日本の社会は大きな変革の時期を迎えようとしている。

現今、世界は国境に関係なく世界中を駆け巡る知識と情報に基盤を置く経済社会に移り変わろうとしている。ビジネスの優位性は立地の物理的条件とは無関係となり、雇用を守り民生を安定させるためには経済・産業に関わる社会システムをグローバル化せざるを得なくなる。工業経済では、優れたパフォーマンスを発揮して国力を高めることができたが、知識・情報経済へのシフトが進むに伴って、日本経済は成長力を失い始めた。日本の産業界は知識・情報経済の下では、固有の社会

システム（教育も含めて）が足を引っ張って、必ずしも力強くはないのである。

これに加えて、日本は急速に少子高齢化が進み、人口は減少に転じた。成長率が低迷すれば、経済は縮小し、これまで営々と構築してきた社会インフラを維持することも困難になる可能性が高い。

日本は世界で数少ない単一民族国家で、在留外国人（外国籍）は人口の1.8%に過ぎない。しかし、最近の20年で、在留外国人は60%強増加した。労働力の不足が主因である。安定的に経済の成長が進めば、人口減少と共に外国人の在留は増加し、無視できない規模に達する。産業・経済だけでなく、生活環境もグローバル化が進み、伝統的な生活価値観とぶつかり合うことが増えよう。

明治維新が第一の開国、太平洋戦争敗戦によるアメリカ化が第二の開国とすれば、これからは第三の開国。第一の開国の時期、新政府の設立を挟んで前後の20年は騒乱が相次いだ。社会が安定したのは明治20年後、憲法の発布と議会の開設以降である。第二の開国は占領軍の強制力で守旧派の抵抗を抑え、国民の多くも歓迎したので、混乱はほとんど生じなかった。第三の開国は第一、第二とは比較にならない変革が求められるだろう。グローバルな環境の中で、政治もビジネスも個人の生活も営まなければならない。変革は社会システムだけに止まらず、生活価値観にも及ぶ。

虎三郎が見抜いたように、社会を変革するためには、それに適合した組織とマネジメント、それを支える人材がなくてはならない。組織とマネジメントについては、今までに獲得した知恵で対応できるだろう。しかし、人材については、これまでよりもはるかにスケールの大きく、質の高い能力が要求されるだろう。これからの時代に要求される人材は、①目標に到達するルートの定まらないプロジェクトを任せられるリーダー、モーゼのような人材、②正解のない問題にみんなが正解と思える解決法を提示できる智者、ソロモンのような人材、であろう。虎三郎に言わせれば、こうした人材を育てない限り、第三の開国を乗り切ることは出来ないということになる。

3. 人材の育成方法

日本の教育は人材を育てるという観点では、必ずしも成功してきたとは言えない。国際比較の結果でも、日本の教育の評価は高くない。「世界人材競争力ランキング」(2015年、フランス経営大学院INSEAD)では、総合で20位、人材育成環境では27位である。「人材の有望度ランキング」(2015年、イギリス・エコノミスト社)においても、60カ国中24位である。

とくに、道徳教育の軽視と偏差値重視による知識偏重の教育が問題視されてきた。「道」と「芸」を共に学ぶ虎之助の教育哲学とは相反する方向だった。論理的思考、創造的思考に弱く、知識・理論を実際の問題解決に応用しようとする積極的な姿勢に劣ると評されてきた。

こうした批判に依って、改善は行われてきたが、その中で、とくに大学教育に対して大きなインパクトを与えたのは、2006年に産業界をバックに経済産業省が「社会人基礎力」の育成を提唱したことであった。社会で実際に役立つ3つの能力、①前に踏み出す力（アクション）、②考え抜く力（シンキング）、③チームで働く力（チームワーク）、が今の大学卒業者には欠けていると訴えた。大学を出ても即戦力にはならない。企業は新入社員研修とOJT（職場でのトレーニング）で実学の不足を補っていたのである。

文部科学省も大学改革をより強化し、中央教育審議会は「学士過程教育の構築に向けて」を答申した（2008年）。この中に示された学士力目標は、①知識・理解（多文化・異文化、人類の文化・社会と自然）、②汎用的技能（コミュニケーション・スキル、数量的スキル、情報リテラシー、論理的思考力、問題解決能力）、③態度・志向性（自己管理能力、チームワーク、リーダーシップ、倫理観、市民としての社会的責任、生涯学習力）、④総合的な学習経験と創造的思考力（獲得した知識・技能・態度を総合的に活用して、自ら立てた課題を解決する能力）で構成されていて、単なる知識だけでなく「道」と「芸」を究めることが求められている。

さらに、グローバル化に対応して、2012年、政府は「グローバル人材育成戦略」を出し、グローバル人材の3要素を挙げた。①語学・コミュニケーション能力、②主体性、積極性、チャレンジ精神、責任感、使命感、柔軟性、③異文化に対する理解と日本人としてのアイデンティティ、である。

このように、今日、社会の現場で役に立つ真の人材を育てることが大きな社会的課題となってい

るのである。職業の現場に教育を近づけるために、高校ではキャリア教育を増やし、大学ではアクティブ・ラーニング（実践的教授法）やインターシップを導入している。

山本有三が感じたように、長岡地域は明治以降、多くの人材を輩出してきた。人材育成への意欲とノウハウは国漢学校から始まり、後継校である長岡中学、高校などを中心に継承されてきた。

国漢学校の教育の基本は「興学私議」に書かれたとおり。国漢学校で学んだ渡辺廉吉（憲法学者、後に勅撰の貴族院議員）によると、“漢学、国学、世界の出来事、欧米流の科学技術を学ぶ点で、大いに進歩的、さらに、各人教育（適性に合わせた個別指導）と輪講（生徒同士の議論）は藩校時代や後の教育とは異なる特徴があり、とくに、輪講は後に役に立った”と言っている。人材育成に成功していると云われるパブリック・スクール（イギリス）、ハーバード・ビジネス・スクール、緒方洪庵の適塾などのやり方に人材育成のカギが見つかるはずである。

人材とは何か、人材に必要な能力要素は何か、それを育てるにはどうしたら良いのか、人材の育成については解明されていないことが多い。今後の研究課題である。

Ⅶ 終わりに

本稿を書き上げるために、多くの文献を当たって論理を繋げていった。虎三郎の「興学私議」執筆の苦勞の一端を味わったのである。しかし、虎三郎よりははるかに効率的だったはずである。虎三郎は調べたい文献をすべて手元に置いていたとは思えない。許される範囲で幾度も蔵書を訪ね歩いたに違いない。私の場合は、5～6回、図書館を訪ねた程度である。パソコンとインターネットが文献に頼る知的作業を全面的に支えてくれた。問題は漢文と漢学の素養がない、つまり、虎三郎の時代の学問の基礎がないこと。このため、解釈に誤りがある可能性は否定できない。

知識・情報社会をもたらしたITは、歴史の必然ではない。今から70年ほど前、ヴァネーヴァ・ブッシュ（アメリカMIT工学部長）の頭の中で生まれ、彼の影響力で技術が発展したのである。ブッシュは、人間が記憶力に乏しいために科学の進歩を幸福につなげることが出来ないでいると考え、人間の記憶力を補う装置（Memex）のイメージを雑誌に発表した。これに共鳴し触発されて、パソコンやインターネットを構成する要素技術の研究開発に取り組んだ若者が多数現れた、彼らにブッシュが創設したNSF（米科学財団）を通じて研究開発の支援を行った〔橋本93〕。これらのパソコンの研究者がカリフォルニアの田舎町（今のシリコン・バレー）に集まった結果、パソコンが生まれ、ITの世界を開き、アメリカを知識・情報社会をリードする国にしたのである。

貧しい農村をシリコン・バレーに生まれ変わらせたのは、ブッシュの下でマンハッタン計画に参加したフレデリック・ターマン（スタンフォード大学教授）である。ターマンは過疎の地スタンフォード大学の周辺に、卒業生が就職できる職場を呼び寄せたいと考え、まず、教え子を支援して大学の近くにベンチャー企業を設立させた。これがヒューレッド・パカードである。スタンフォード大学はターマンの働きかけで受託研究機関SRIを設立して、産学連携の仕組みを作り、さらに、スタンフォード工業団地を設けた。そして、ショックレーの半導体研究所の誘致にも成功した。〔枝川99〕。これがシリコン・バレーの出発点である。

私たちは今、ブッシュが描いた世界で生活している。社会も変わった。その新しい社会の中で、アメリカは強大な先進国である。シリコン・バレーは世界の起業家を夢見る若者のあこがれの地である。「国が興るのも街が栄えるのも、ことごとく人である」とは、まさにこのことである。ブッシュやターマンのような人材がいれば、国や街は変化を先取りして優位に立つことが出来る。人材がいなければ、混乱と苦痛を伴いながら変化を強いられることになるだろう。日本もブッシュやターマンのようなグローバル・レベルの人材を育てなければならない。

安倍政権の政策の柱の一つは「人づくり革命」である。この発想の原点は「米百俵の精神」に間違いない。安部は第1次小泉内閣の副官房長官で、例の所信表明演説の草稿作成に直接、携わる立場だった。「米百俵の精神」は今日でも輝きを放っているのである。

引用文献

- [原、平21]：原陽一郎「米百俵の精神」と長岡大学」長岡大学ブックレット②④、長岡大学、平成21年
- [松本、平14]：松本健一「国を興すは教育にあり」麗澤大学出版会、平成14年
- [星野、平6]：星野慎一「戊辰戦争と長岡藩…米百俵の原点を見つめて」長岡市史研究、第5号（平成6年）
- [朝日15]：朝日新聞社編「民力2015」朝日新聞出版、2015
- [伊藤13]：伊藤幸香「長州藩における文久の改革について」広島大学教育研究科紀要、第二部、第62号、2013
- [維新史協、10]：維新史回廊構想推進協議会「維新史回廊だより」第13号（2010年）
- [中村92]：中村哲「日本の歴史・16明治維新」集英社、1992年
- [村上94]：村上陽一郎「文明の中の科学」青土社、1994年
- [井原91]：井原政純「明治初期、初等教育機関の施策と動向」国士舘大学文学部人文学会紀要、第23号（1991年）
- [杉山10]：杉山剛「明治4年における高知県の学校改革…奥宮槌斎と小林雄七郎の議論を巡って」、早稲田大学、社会学論集Vol.15（2010年）
- [畑野、平24]：畑野孝雄「至誠の人 楫取素彦」上毛新聞出版社、「男爵楫取素彦の生涯」公益財団法人毛利報国会、平成24年
- [坂本]：坂本保富（信州大学全学教育機構、教授）「美談「米百俵」の誕生とその真実」
- [松本15]：松本和明「渋沢栄一と地域経済界の形成」渋沢研究 25号（2015年）
- [松本、平14]：松本健一「国を興すは教育にあり…小林虎三郎と『百俵』」麗澤大学出版会、平成14年
- [木下、昭56]：木下是雄「理科系の作文技術」中公新書、昭和56年
- [樺島、昭55]：樺島忠夫「文章構成法」講談社現代新書、昭55
- [板坂71]：板坂元「日本人の論理思考」講談社現代新書、1971年
- [土屋94]：土屋守章「現代経営学入門」新世社、1994年
- [バーナード38]：「経営者の役割」有斐閣新書、初版は1938年
- [P.ドラッカー 93]：P.ドラッカー「ポスト資本主義社会」ダイヤモンド社、1993年
- [D.マグレガー 70]：D.マグレガー「企業の人間的側面」産能大学出版部、1970年
- [橋本93]：橋本典明「メディアの考古学」工業調査会、1993年
- [枝川99]：枝川公一「シリコン・ヴァレー物語」中公新書、1999年