

# 経営と健康

第3回

## 財政再建・農村復興

### 「報徳」一宮尊徳

講談師 一龍斎貞花



金をかけないはずだった東京オリンピック。会場建設費は予算をオーバー。トライアスロン会場臭くて水泳中止になった前哨戦。これまでの会場では駄目なのか。終了後赤字予測の会場。長野冬季五輪の借金返済に県民一人当たり5年間1万円税金からとか。ボブスレー施設借り手がいない、管理費がかかる、取り壊しにも多額の費用が。会場建設は電材製品が多く使用されるが、国威なのか設備投資過多。予算オーバー、赤字覚悟。これが企業なら倒産もあり得るでしょう。農民は逃

げ出し、借金は増えるにもかかわらず重役は、30万石に減らされながら120万石当時のしきたりを踏襲し藩返上。つまり藩倒産の窮地の米沢藩を建て直したのが上杉鷹山。思い切った改革が必要です。

小田原藩家老服部家の財政を建て直した、二宮金次郎の手腕に目を付けた藩主大久保忠貞は、

「ご苦労であった。については飛び地桜町領が困窮致しておる。建て直してくれまいか。名主役格五石二人扶持ほかに米百俵、金子五十両、士分に取立立てて遣わすが、どうじゃ」

「いえ、そのようなお役は欲しくはございません」

「そうか、心苦しい頼みではあるが、この通り頼むぞ」

服部家とは比べものにならない大変

な仕事。引き受けるかどうか。流石の金次郎も悩んだが、

「困っている村や、農民を助けたい。わしは総てを投げ出し建て直しに当りたい。どうじゃそれでもついてきてくれるか」

「大事なお仕事、どんな苦労もいけません。旦那様についていくだけです」

「すまん。子どもたちにも苦労をかけるが、頼むぞ」

一町四反の田畑から、家屋、家財総てを売り払い、妻子を伴って桜町建て直しを決意したのでございます。

桜町領（栃木県芳賀郡二宮町に陣屋跡）は、分家に当る宇津家の所領で四千石。農家は四百戸だったものが、長年の過酷な年貢の取り立てで農民は逃げ出し、農家は半分ほどに減り、年

貢米の収穫は千五百石足らず。農家が減れば一戸当りの負担は増え、残った者もやけになつて博打にうつつを抜かす有様。今、競馬、競輪、パチンコなど客数が減っているのは、それをする人たちのところへ金が染み込んでいないから。

本家として小田原藩は、多くの金をつぎ込んだが焼け石に水で万策尽き、金次郎に総てを委ねたのでした。

いかに困ったとはいえ、封建時代に一介の農民に任せたとすることは、正に藩主の英断でした。

#### 桜町仕法

金次郎はまず桜町領の徹底的調査を行い、元禄以来百年に亘る年貢帳を調べ上げ、年貢の限度額は二千石であると定め、その二千石も到達目標で、

「最初の十年間は、現時点の千五百

石に抑えて頂きたい」

「当家は四千石、それが千五百石とは、建て直して四千石にするのがそちの役ではないか」

「それでは今までと同じで復興は出来ません。皆年貢のお取り立てに苦しみ、やる気を失っております。農民がやる気を起こさねば復興は出来ません。やる気を起こせば必ず可能でございます。まずお殿様が農民のことを思っている姿勢をお見せ下さい」

農民側に立つて領主に迫った。

千五百石の年貢で領内を賄うのは苦しいが、復興のための金を出してくれと言われるのかと思ったら、金を出せとは言わない。暫く辛抱しても建て直してくれるならと承知。

身分や、経済力に応じた分度を決め、節約と勤勉で、領主も農民も自分の分度を守ること。収入以上の暮しをするから苦しくなる。

復興全体を「仕法」といって合理的な統計によって反論できない数字を出したのです。

これを、「桜町仕法」といいます。

金次郎は、毎朝四時に起き股引、脚絆、わらじ履き、握り飯を腰にぶら下

げ一軒一軒訪ねて、暮らしが立つよう話し合う。

それも、こうせいではなく、判り易く納得させる。

厳しい取り立てにくるかと思っただら、今までの役人とは違う。

「二宮様は、わしらの味方をしてくれているようじゃ」

「年貢を減らせと、殿様に承知させたそうじゃ」

「今までの役人とは違うぞ、わしらのことを思ったださるんじゃ」

口から口へと伝わり信頼を呼び、昼は畑を廻って指導し、夜は話し合いをする。

「お早う、邪魔するよ」

台所から入って、お釜の蓋をあけ、麦が多ければ、

「ご苦労、ご苦労、今に楽になるからな」

麦より米の多い家には、

「贅沢はすまいぞ、今苦しくとも少しの辛抱、我慢せよ」

「誰か、腹の具合が悪いようじゃが、どうした」

家の者の栄養状態、健康状態を見るんです。ここまで心配してくれるのかと、どんどん信用され、

「二宮様がおいでになる時刻だから、早く起きて戸を開けておこう」

皆、早起きになり、なにか困ったことがあれば相談する。

農業のエキスパートですから、大抵いい答えを出してくれる。

夜なべをしている者があれば、

「おう、精が出るのう」

褒めて、後で表彰してやる。

夜、村を廻った時に金次郎がのぞいた雨戸の穴が今も保存されています。やる気を起こさせるための表彰制度も、村人たちの投票によって決め、褒美は鋤や鍬などであったり、無利子で金を貸してやる。

この時代、上の者は甘い言葉で農民をこき使い、強引に取り立てるやり方でした。

徳川家康は「農民は生かさず、殺さず」と言っています。ずるい考えです。

金次郎はあくまでも農民の味方で、無理強いはいしない。話し合い、誠意をもつて当る。惜しげもなく自腹も切る。そうしたことが次第に判り、村人たちは尊敬の念を持って仕事に励むようになっていき、年貢の苦しい者には、

「今年は免除してやるう。自分が食えなくては病になり、働けなくなると

しまう。それではなんにもならん。今少し辛抱して働きなされ。そうして来年は払えるようになってくれよ」

こう言われると、なんとしても払おうという気になる。

「今苦しいだろう。ここを乗り越えれば楽になる。余裕も出来る。そうなれば田畑も自分のものになるんだ」

怠けていた者が働くようになったので収穫が増える。

収穫が増えたからと、年貢を余計に取り立てようとしたが、

「十年間は、千五百石の約束です」と、断固として断る。

普通は、収穫が増えれば、年貢もアップするが、増税を許さない。逆に生産が増えれば、年貢は減る計算になる。「働けば自分のものになるんだ」

一層気合が入る。

金次郎は相変わらず雨の日も、風の日も村を廻り、お釜をのぞき、肥溜を調べる。しかし農民に藩財政を握られることを快く思わぬ武士がいるもので、金次郎は命を狙われることも度々。命をかけての桜町仕法はさらに続きます。