対談 大貫章氏に聞く 報徳仕法に学ぶ二宮尊徳の思想

ゲスト　大貫 章　氏　インベストライフ　岡本 和久

大貫章氏のプロフィール

1958年東京大学文学部卒業。TBS報道局、坂本藤良経営研究室、産業能率大学経営管理研究所を経て、1968年以降、産業教育トレーナーとしてリーダーシップ訓練・問題解決訓練などに従事。その間、江戸末期の農政家・二宮尊徳の研究に取り組む。2001年報徳博物館評議員に就任。国際二宮尊徳思想学会会員。主な著書に『二宮尊徳の生涯と業績 -報徳仕法の理論と実際-』(幻冬舎ルネッサンス)、『二宮尊徳に学ぶ経営の知恵」』産能大学出版部)など多数。

二宮尊徳の本当の姿は！？

岡本　実は、昨年末に大貫さんのご著書『二宮尊徳の生涯と業績 -報徳仕法の理論と実際-』を拝読し、びっくりしました。二宮尊徳というと、どうも学校の門の辺りで薪(まき)を背負いながら本を読んでいるイメージが強いのですが、非常に合理的で進歩的な考えを持っている人であることがわかりました。もっと、二宮尊徳の思想が知られれば、現在、日本の抱える問題解決にも役立つのではないかと思いました。それで、今日はお時間をいただいたのですが、まず、大貫さんの略歴と二宮尊徳との出会いからお話いただけますか?

大貫　私は産業能率大学で社員教育をしていたんですね。能率協会、生産性本部、日本産業訓練協会というようなところと同じで、長い間、産業教育トレーナーとして出張教授を専門にしていました。教える内容や方法は100%アメリカから輸入したものです。これはグループ・ワーク方式といわれる参加者に気づかせる方式ですが、実に、うまく体系だっている。くやしいけど、よくできている(笑)。

農協さんなどにも出かけて行って「協働」ということを勉強したりしていたら、たまたま、二宮尊徳の「芋こじ」という言葉に出合った。非常に興味を持ち「そういえば小田原に二宮神社があったな」と思い出し、そこを訪問して資料を集めたりしました。神社で紹介された博物館で5泊6日の研修があることを知り、早速参加しました。そこで佐々井典比古先生という方と出会ったのです。

岡本　運命的な出会いですね。

大貫　そうです。そうして二宮尊徳のことを調べ出したら、これがすごいんですね。単に薪を背負って本を読んでいるだけではない(笑)。とんでもない。

岡本　どんなところが、一番すごいと思われましたか?

大貫　私は講演などで二宮尊徳の思想を紹介するときに、「尊徳の報徳仕法」という言葉に三つの大事なポイントがすべて入っていると言っています。三つというのは尊徳、報徳、仕法です。ひとつは尊徳という人物の生きざま、生涯。次は仕法。これは村おこしであり、プロジェクトマネジメントです。10年計画で米の生産高を倍増するというようなプロジェクトです。そして最後の報徳が、思想、哲学、倫理です。小難しくない、非常に実践的な思想です。

岡本　なるほど。

大貫　静岡の掛川に大日本報徳社というのがあります。明治初年からやっている組織で、その入口に経済門と道徳門という二つがある。戦後を考えても経済については誰も何か話せるくらいになっている。しかし、道徳とか倫理となると答えに窮する人が多い。まあ、戦後のいろいろな変遷がありましたからね。

岡本　そうですね。「道徳教育復活」というのが、ずいぶん問題になりましたね。

大貫　それがいまだにくすぶっている。道徳そのものが悪いわけはない。ただ、戦前のことをイメージする人がいる。本当はデモクラシーの時代の倫理が必要なのですよね。そのあたりの議論が日本人は極めて未熟ですよね。

二宮尊徳の思想

岡本　尊徳先生の思想はどのような形で残っているのでしょう。

大貫　膨大な資料があるのです。一巻の厚さが6センチぐらいの「二宮尊徳全集」（全36巻）があります。これらは著作ではなく事業計画書を集めたものと弟子の著作です。私の尊敬する佐々井典比古先生のお父上、佐々井信太郎先生が全集をほとんど一人で編集された。昭和の初めごろです。それを見ると、尊徳の仕法がわかります。やり方が標準化され、村役人たちがそれを見ながら実行できるようになっている。非常にこと細かにかかれた標準マニュアルですね。

岡本　経営学的ですね。

大貫　そうなんですよ。自分の体験を踏まえて作られたマニュアルですからね。それを典比古先生が訳注された。最初は尊徳方式の社員研修をしたいなどと思ったのですが、とんでもない。すっかり取りつかれてしまって、研究に没頭することになってしまった（笑）。

岡本　やはり、薪を背負って本を読んでいる金次郎少年のイメージが強すぎる。学校の入口で、「しっかり勉強しろ」といわれているような気がします。おそらく、『インベストライフ』の読者にもそういう方が多いと思います。少し、二宮尊徳先生のプロフィールをお話しいただけますか？

大貫　二宮尊徳は1787年、小田原領内の足柄上郡栢山（かやま）村で生れました。生れたときはそれほど貧乏ではなかったのですが、5歳のときに事情があって貧乏になってしまった。

岡本　酒匂（さかわ）川の洪水で堤防が決壊して田んぼが砂や石で埋まってしまったときですか？

大貫　そうです。お父さんがどちらかというと病弱で、学問好き。あまりお百姓には向かない人だった（笑）。寝込んでしまい、金次郎が14歳のときに他界してしまった。弟が二人いたけれど、本当に貧乏のどん底に落ちた。薪の話はそのころのものでしょう。でも、「一生懸命勉強をした」というような話ばかりが語られるので、私はあまりそのへんの話はしたくないのです。

岡本　苦学したというところばかりが強調されて、本当の功績がかすれてしまう。

大貫　そうなんですよね。それが少年・金次郎のイメージになってしまう。ところが20歳のときにはすでに一家を再興している。そして30歳のときには村有数の大地主となった。

岡本　そうらしいですね。私もそれを知ってびっくりしました。

大貫　それはね、勤、倹、積小為大といって、一生懸命に働き、倹約する。小を積んで大と為す、つまり資産形成ですね。その名人だったんですね。非常に細かいところまで工夫をしています。わずかな菜種や捨て苗も大切にして、まさに「チリも積もれば山となる」です。算盤（そろばん）や大福帳のつけ方なども勉強し、工夫をした。お金が貯まると、次々に田んぼを買い増し、手に入れた田んぼは小作に出す。自分は相変わらず住み込みや日雇い稼ぎに精をだす。金を貸して利息を取ることも覚えました。当時、金利は年20％ぐらいでしたから、5年で倍になる。こうして尊徳は村でも有数の大地主となったわけです。

岡本　大貫さんの著書でも紹介されている尊徳の言葉に「大事を成し遂げようと思うものはまず小事を勤めるがよい。大事をしようとして、小事を怠り、"できない、できない"と嘆きながら行いやすいことを努めないのは小人の常である」、と積小為大の精神を説いていますね。

大貫　大地主になっただけでもすごいのですが、そこで終わっていたら、ただのサクセス・ストーリーです。25歳のときに家老の服部家の若党として奉公することになりました。仕事は子息の家庭教師のような立場でした。塾に通うときにお供をしたり、予習、復習を助けたりしたわけです。尊徳は寺子屋にも行っていないんです。自分で懸命に考えながら読む。お父さんが持っていた本などを自分で勉強した。

岡本　まあ、優秀だったのでしょうが、先生もなしに自分で勉強するのは大変だったでしょうね。

大貫　江戸も末期になっているので、ほとんどの村に寺子屋があった。当時の日本人は、ほとんど皆、字が読めたのです。学問というと四書五経など儒教的なものが中心でした。それでかなり独習用の参考書などもあったので、それらを懸命に読んで勉強したようです。考えながら読むので、むしろ、教えてもらうよりも身につく。

岡本　何でも与えられる、今の子どもたちに聞かせたいですね。

「譲る」ということ

大貫　そのうち、家老の服部家で二宮金次郎という優秀な男がいるという評判がたつ。家を再興したこともあり、その評判が殿様のお耳に達するんですね。小田原藩主の大久保家は譜代で、大久保忠真公は老中になっていましたが、小田原に戻られたときに酒匂川の川原で何人かの人を表彰するのです。尊徳も表彰されたのですが、その言葉のなかに「その身はもちろん村為（むらため）にもなり」とあったのです。「お前のやっていることは自分のためだけではなく、村のためにもなっている」ということを言われた。尊徳は非常に感度の良い人なのでその言葉に心を打たれた。「そうか、自分は、自分の家を再興しようとしてきたが、それが世のため、人のためにもなっているのか。それなら『自他を振り替えて』、他を先にして、世のため、人のために精を出しても、それが自分のためにもなるはずだ」と発想を転換することにしたんですね。それをのちに上申書に書いています。ここに、尊徳の「勤」、「倹」に加わる「譲」の考え方が形成されるのです。

二宮尊徳肖像
（報徳博物館所蔵）

岡本　「譲」というのはどのような意味なのでしょう。

大貫　「譲」というのは「譲る」ということなんですが、尊徳はこれを自譲と他譲に分けています。収入を全部使わないで自分のために譲り残す。まあ、貯蓄・投資ですよね。これが資産形成で自譲です。もうひとつが他譲、余財を推し譲る「推譲」といっています。これが報徳倫理の要になっているんですね。この推譲の精神で後半生は「村おこし」に励むわけです。25歳の年から小田原市内の家老の家を拠点に活躍します。当時は金利が年2割だったことは言いましたが、農民も「金さんにお金を預けると増やしてくれる」というので預けた。尊徳はそれを運用したわけです。

岡本　働いて、節約して、貯めるという思想に基づき推譲をしたわけですね。

大貫　当時、小田原藩士のほとんどが借金で苦しんでいました。特に下級藩士などは米屋へのツケも滞ったままの者が少なくありませんでした。そこで、殿様のお手元金からも千両を借り受け、尊徳が年利2割で運用をしたわけです。これが五常講といわれる制度です。

五常というのは仁・儀・礼・智・信のことで、倫理的、道徳的な自覚のうえに立って金銭の貸し借りをしようというものです。小田原藩士を大きな組に編成し、それをさらに班に分け、無利息で一人1両から3両までを貸しつけ、100日期限で回していきます。返済できない者がいたときは講の仲間が連帯保証をします。借りた者は、借りたときの感謝の気持ちを忘れずに返済すれば、それが仁儀礼智信の徳を実践したことになるわけです。

岡本　道徳的なルールと経済的なルールを合体しているわけですね。

経済と道徳

大貫　尊徳は「自他両全（我もよかれ、人もよかれ）」を理想としていました。この持ちつ持たれつという考え方は、さらに因果の思想が加わり、やがて、空間的には天地・宇宙・万物にまで広がり、時間的には、悠遠の過去から、永遠の未来へと連なってゆき、壮大な展開をしていくことになります。

岡本　経済と道徳を結びつけることで小さな自分の時空を果てしなく大きくすることができる。そして、さらに彼の活動は村おこしになっていくのですね。

大貫　そうです。藩主は、最初、小田原藩の財政再建を任そうとしたが、「百姓を武士の風上に置くことはできない」というので周りから猛反対された。それでいまの栃木県にある分家筋の復興をやらせてみた。そこで彼は手腕を発揮します。彼は大変なデータマンなんですね。

岡本　そうらしいですね。ご本を読んで私も驚きました。

大貫　過去10年間の年貢収納の変動、人口の増減、田畑の荒れ具合、用水や排水の状況、農家ごとの耕地面積や家族構成、借金の有無などを調べたのです。100年前の年貢は3000俵だったのですが、尊徳が行ったときには1000俵しか取れなかった。お百姓が逃げ出してしまっていたんですね。それで農地が荒地になっていた。その荒地を元のように開発すれば2000俵ぐらいの収納は確保できると考えたわけです。

左：岡本 和久氏　右：大貫 章氏

彼自身百姓ですし、わが家の再興で経験がありましたからね、勘は働いたのでしょう。過去10年の年貢収納の平均に基づきそれを上納米の限度としました。これを「分度」といいます。それ以上は上納させない。そして、お百姓の努力で増収できた分は、年貢としては徴収するけれど、分度との差額を上納せずに尊徳が預かり、それを村のために役立て、荒地の開発や用水のための費用などに回すようにしたわけです。これを「分外」と呼びました。こうして綿密な計算に基づき、10年後には年貢を2倍に増やすという計画を作ったわけです。

岡本　定率の年貢を定額の分度として殿様への上納額の限度としたわけですね。そうすると、農民は生産性を上げれば、お上に取り上げられるのではなく、分外として尊徳がリザーブの管理をしてくれた。これによってお百姓がやる気をだすようになった。これはすばらしい。

大貫　本当にそうです。尊徳はこのプロジェクトを任され名主役格となります。藩からも毎年の復興費用が支給されることになり、「10年間は尊徳に一任する、いちいち報告しなくともよい、途中で呼び戻すことはしない」などのお墨付きをもらいます。こうして村おこしプロジェクトが開始されたのです。

岡本　藩主もかなりバックアップしたわけですね。

大貫　そうです。まじめで立派な藩主だったようです。尊徳は早朝から村を巡回して営農指導や生活指導をしました。また、田起こしや草取り、草刈りに精をだす者を表彰し、褒美（ほうび）として鍬（すき）や鎌（かま）を与えました。小屋を建てたり、家を増改築したり、農道への橋を直したり、1年間の年貢免除などの褒美も与えたりしました。また、農民同士がお互いに良い仕事をしている人を投票しあったのです。

岡本　芋コジも有名ですよね。

大貫　はい。本来の意味は、里芋を水といっしょに桶に入れて、こじ棒でゴロリゴロリとこじりながら、汚れを洗い落としていくことです。尊徳は、村人たちの寄り合いでの話し合いを芋コジと名づけ、人々の心をきれいにして、村人同士が互いに協力し合っていけるように指導したのです。この芋コジの席で互選による表彰者なども決めたわけです。

岡本　やる気をだすインセンティブを実にうまく与えていますね。

「報徳訓」の精神で村おこし

大貫　極めて合理的ですよね。小田原で藩士たちを救済したときの五常講をさらに進化させてお百姓たちが自立できる方法を考え出しています。先ほども言いましたが当時は金利が年2割です。それまでは、たとえば五両借りて毎年一両ずつ払っても、それは利息相当分で元本が減らなかったのです。そこで尊徳は「無利息金貸付」という方法を考案しています。どういう方法かというと、五両借りた人は毎年一両ずつ元本を償還し、5年で借金を完済する。借りた人にとってはこんなありがたいことはありません。そこで、もう一年分を元恕金（げんじょきん、元を思いやるお金、冥加金とも言う）として収めてもらう。これは決して利息ではないのですが、仮に利息として計算すると年3.3％の低利ということになります。これはやがて「報徳金」制度として確立していくことになります。このような方法で実際に、収穫倍増計画が達成されます。

岡本　このような仕法がマニュアル化され、日本各地に広まっていったわけですね?

大貫　これは当時としては大変なことだったので、たちまち大評判になったのです。外部から見ると、なぜうまくいったのかわからないけれど、とにかくうまくいったのが驚きだった。なぜか、収穫も年貢も増えた。そうすると、「うちも頼む、うちも頼む」という話になる。それが尊徳、次の10年の仕事になります。

35歳のときに10年計画で頼まれてそれを終えてちょうど45歳でした。10年目に殿様と会って「お約束どおり来年からは毎年2000俵上納できます」という報告をする。殿様は「ご苦労であった。ところで、いったいどういうやり方をしたのだ」と聞く。まあ、誰でも聞きますよね。それに対して「荒地は荒地の力で起こし返しました」などと答えるわけです。「人にもそれぞれ良さがあります。その良さを生かしてやってきました」と言う。それに対して殿様は「それではお前のやり方は論語にある『徳を以って徳に報いる』、以徳報徳だな」と答えたわけです。「これだ!」というので尊徳は「報徳」という言葉で自分の思想体系を「報徳訓」としてまとめることにしたのです。

岡本　非常に感心するのは考え方がとても合理的だということですね。現代でも通用する、というより、いま、現代が必要としている考え方のように思います。

大貫　そうです。「徳に報いるとは、天地人三才（三つの働き）の徳に報いることだ」と述べています。天地というのは自然、人（じん）は社会。天地人、つまり自然と社会の恩徳によってわれわれ生きているのだから、それに対して報いる。具体的には勤、倹、譲であるというわけです。このような思想に到達したのです。こうして報徳仕法の体系が成立した。ただ、彼は自分の著作はないんです。弟子が聞けばなんでも答えた。それを弟子なりの理解で書物にしているんです。かなり、思いをこめた独特の言い方があり、みんな、考えこみながら書いたのだろうと思います。

岡本　やはり、自分自身が誰かに学問を教えてもらったのではなく、自分で考えて理解したものだったので、弟子にも一から十まで教えるのではない教育方法だったのでしょうね

大貫　結果としてはそうなったんでしょうね。それまでの主なつきあいはお百姓でした。名主クラスになるとそのころすでにかなり石門心学などを知っていた。彼らと手紙などで意見交換をして自分の考えをまとめていったわけです。45歳になるともう有名人になっているので、いろいろな藩からアプローチが来るようになりました。そのたびに、仕法雛形という自分の考えをまとめたものを写し取らせて持って帰らせた。「この通りにやればいい」という方法を標準化し、それを持ちかえらせたわけですね。

岡本　マニュアル化ですね。そこがすごいですよね。いまだったらコンサルタント料を取ったりするかもしれない。ビジネス特許を取ったりね。

大貫　そうです。まあ、自分の考えを広めたかったのでしょう。それから、訪問してくる人たちの立場がだんだんと家老レベルの人になってきた。その人たちに細かく方法を説明する。どの藩も困っているので、「年貢が増えるなら」ということで尊徳方式を採用することを決める。最初はどこも「推譲」から始めるのです。戦争のない時代ですから、蔵に眠っている武具などをすべて拠出させて現金化し、事業資金を捻出するのですね。その資金で荒れ地開発や貸し付けなどを行った。それから、米作中心ですから用水ですよね。おカネがかかります。みんながおカネを出し合って、例えば100両できたとしますね。そうすると尊徳も100両出すのです。無利息で貸し付ける。そうすると、多く出すほど借りることのできる金額も増えるので、がんばって資金の捻出をする。

岡本　尊徳の原資はどこからくるのですか?

大貫　信用金庫のようなものを作っていたのです。プロジェクトが成功したら、元本を返済し、冥加金をもらう。

岡本　何か、プロジェクトファイナンスか、ベンチャーへの出資のような感じですね。

大貫　合理的でしょう。薪を背負って本を読んでいた少年金次郎が読んでいた本は「大学」だということです。「大学の道は、『明徳』を明らかにするにあり」などと書いてあっても普通ではわからない。寺子屋に行っていれば先生に聞けますけどね。尊徳は行っていなかった。結局、自分で懸命に考えて理解するより仕方なかった。ですから、「積小為大」や「分度」「稚譲」などという新しい言葉も作り出したりした。

岡本　尊徳用語ですね。ある意味、既存の考え方にとらわれないで自由な発想ができたのでしょう。

大貫　尊徳の改革までは、「先納」と称して来年の年貢まで取ることがあった。しかも、先納をしていても、次の年にもまたとる。税金は今と違って議会で決まっているわけではないですからね。殿様の都合で取ることがよくあった。これをされると百姓はやりきれないで逃げ出すわけですよね。尊徳の改革はそれをやめさせています。改革が進み収穫が増えるでしょう。しかし、分度が決まっているから武士の側の取り分が増えない。それが、今度は武士の側の不満になる。それでいつも途中でもめてくる。なぜ、改革がうまくいくのかという理屈がわかってくるまでには時間がかかる。

岡本　だんだん、理解が浸透するわけですね。

大貫　QCサークルなどと同じです。

岡本　そうですね、形だけ真似してもうまくいかない。その背後にある理屈がみんなに共有されないと効果がでないということですよね。

（次号につづく）