対談 大貫章氏に聞く 報徳仕法に学ぶ二宮尊徳の思想＜後編＞

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。

現代にも通じる尊徳の教え

大貫　相馬藩で改革を担当した尊徳の一番弟子、富田高慶が書いた『報徳記』は岩波文庫にもありますが、明治時代からもずいぶん読まれました。明治天皇に奉納したら、いたく感激されたといいます。この本と福住正兄が書いた『二宮翁夜話』などが明治になって随分読まれ、尊徳ブームとなったのです。

岡本　なるほど。

大貫　藩の家老などにも「仁の心で政（まつりごと）をする」ことを説いている。”大学の道” というのはリーダーの心得です。小学は読み書き算盤（そろばん）です。儒教というのは、孔子があちこちの殿様に自説を売り込んで歩いたところから始まっています。その点では報徳仕法と似ています。

岡本　リーダーの教科書ですね。

大貫　そうなんです。『大学』の中に書かれている修身・斉家・治国・平天下というのは、まさに藩をどのように治めるかということです。それにはまず、藩主自身がわが身を修めなさいということを言っているわけですね。今の日本の政治家も少しそのへんを勉強したほうがいい。

岡本　そうですね。本当に。

大貫　まじめに取り組む藩もあった一方で、ただ、「尊徳にやらせればうまくいく」と思う人もたくさんいた。尊徳は水野忠邦の天保の改革のときに幕臣に取り立てられた。ところがひどいもので、尊徳が何をしているかをほとんど知らないで、最初にやらされたのが土木工事。翌年には水野忠邦が失脚して仕事がなくなってしまった。ひどい話ですよ。尊徳はてっきり村おこしをさせてもらえると思っていたが、そのような話はまったく出てこない。

岡本　ずいぶん、不遇の時期もあったそうですね。

大貫　一応、幕臣で士分を与えられているが、本当にやりたい仕法は何もやらせてもらえない。弟子たちが奔走して、結局、日光東照宮領2万石の改革を命じられた。そのとき、足掛け3年掛けて今までの仕法を集大成しました。

岡本　尊徳の報徳思想では、「荒地には荒地の徳がある。その徳を人間の徳で実り豊かな田畑に変える」ということを言っていますよね。これはある意味、企業が持っている人材や技術など、生産要素の可能性を最大限、効率的に活用しようというROEの発想にもつながる素晴らしい考えだと思います。今日、日本の企業は素晴らしい技術や人材やブランドがあるのに、それが十分に生かされていない。これを経営の徳をもって活用したら素晴らしくなるだろうと思うんですね。その意味でも尊徳の教えは現代にも通用します。

大貫　その通りですね。

岡本　マックス・ヴェーバーの『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』という本は資本主義の本来の理念を書いたものですが、「天職に励むことで、できるかぎり利得をして、できる限り節約すれば富裕になる。その富を他に与えることで、天国に宝を積む」というようなことを書いています。これもまさに、「勤、倹、譲」です。

もうひとつ、大貫さんのご著書でも書かれている、報徳は倫理、仕法は経済というポイントですが、アダム・スミスは『道徳感情論』と『諸国民の富（国富論）』という2冊の本で思想を体系化しています。これもまさに「報徳仕法」と同じことですね。ベンジャミン・フランクリンの「13の徳性」でも同じようなことを指摘している。何か18世紀の終りから19世紀にかけて、世界的に同じような考え方が生れていたというのはおもしろいなあと思いますね。時代の流れだったのでしょうかね。

大貫　そうですね。特に日本の場合、江戸時代も末期になると庶民の知的水準が非常に高くなってきていた。だから、明治維新で西洋からの文明開化をうまく受け入れることができたのでしょう。石田梅岩の石門心学なども全国にすでに広がっており、それを使いこなせるレベルの知識があった。そういうなかで二宮尊徳の思想が花開いたといえるのでしょう。

岡本　今、もし、尊徳先生が生きておられたらなんとおっしゃるでしょうね。

大貫　（笑）。まあ、あまり大言壮語をされる方でもないし、天下国家を声高に論ずる方でもないですからね。まあ、頼まれれば処方箋を書くでしょう。相馬藩の改革のときに作った馬仕法書などは、60年ずつ3期間、合計180年間の改革案を書いています。

岡本　それはすごい。子々孫々、改革に取り組むということですね。

大貫　岡本さんも『老荘に学ぶリラックス投資術』で述べられていますが、われわれ、つい目先のことばかり気になる。しかし、視点を変えて超長期で物事を見る発想も大切だということでしょう。そうすると見え方が変わってくる。たぶん、それを言いたかったのでしょう。

岡本　まさに株式市場の見方と同じですよね。毎日の動きが気になるけど、10年先、20年先に視点を合わせていればそんなにじたばたすることはない。もっと理性的にマーケットとつきあえばずっとストレスはないのです。

大貫　特に日本人には感情がぶれる傾向があるように思いますね。日本人は感性豊かで心やさしい民族です。それはハートの世界。ヘッドの世界でも知識欲や記憶力・理解力は旺盛です。でも抽象的観念の扱いということになるとあまり強くない。議論をしても感情が先に立ってしまい、論理的な議論ができない。

岡本　「あの野郎、気に食わない」で終わってしまう。私は外資系企業で働いていましたが、外国人と会議をするとお互いに解決へ向けての道を探しているということをいつも実感しました。日本人との議論との違いに驚いたものです。日本では「ダメと言ったらダメ、イヤと言ったらイヤ」で終わってしまう（笑）。江戸時代に生きた二宮尊徳が徹底的に合理的な考え方に基づいて幾多の改革に成功したというのは、現代に生きるわれわれにとっても学ぶことが多いですね。尊徳の晩年について少しお話いただけますか？

大貫　先ほど、お話ししましたが、日光東照宮領の仕法に着手したのが尊徳67歳のときです。日光領の税法は定免（じょうめん）といわれる定額方式であったため、これまでの分度の手法が使えませんでした。それで、今でいえば政府系金融機関のような日光山貸付所という組織を利用して、そこに資金を集め、財団基金方式での事業を考えます。そのための資金集めに奔走しますが、そのうち中風にかかってしまいます。病に悩む体ながら、「駕籠（かご）に乗っていたのでは民情がわからない」といい、夏の暑い日ざしのなか、村々を徒歩で回っていたそうです。また、娘が難産の末、亡くなったときも、「私事をもって公事を廃することはできない」として、葬儀には息子を代参させ、病身を引きずりながら、村回りをやめませんでした。

岡本　鬼気迫る感じですね。

大貫　晩年には「自分の本願は、人々の心の田の荒廃を開拓して、天から預かった良い種、「仁義礼智」というものを培養して、この善種を収穫して、また蒔（ま）き返し、蒔き返して、国家に善種を蒔き広めることにある」と言っていました。「人の心の荒地が開けたならば、土地の荒地は何万町歩あろうと心配することはない」とも言っています。

岡本　結局、すべて「人の心」次第ということですね。

大貫　安政3年、1856年に70歳の天寿をまっとうして尊徳は静かに息を引き取りました。弟子たちへは次のように遺言をしました。「私の死ぬのも近いうちだろう。私を葬るのに、分を越えるではない。墓石を立てるでない。碑も立てるでない。ただ、土を盛り上げて、そのそばに松か杉を一本植えておけば、それでよろしい。決して私の言葉にたがってはならぬ」と。

岡本　ありがとうございました。二宮尊徳という人は、もっと、もっと本当の姿、思想を現代人に知ってもらいたい人だと思います。また、彼の長期的な視点はわれわれの志す長期投資にも通じるところがあります。

大貫さんのご著書でも最後に紹介されている言葉は、「慎めや小子（お前たち）。速やかならんと欲するなかれ。速やかならんと欲すれば大事を乱る。勤めよや小子。倦むことなかれ」です。手っ取り早く儲けようとすると、大きな目的を失うことになる。投資という観点からも含蓄の深い言葉ですね。大貫さん、お忙しいところ長時間、本当にありがとうございました。

参考文献
『二宮尊徳の生涯と業績ー報徳仕法の理論と実際ー』
（大貫章著、幻冬舎ルネッサンス）
『二宮尊徳に学ぶ経営の知恵』
（大貫章著、産業能率大学出版部）

二宮尊徳関連年表

年齢	年号	西暦	出来事	世界・日本の主な歴史的出来事
1才	天明7	1787	7月23日、小田原領内栢山村で誕生	1787 老中、松平定信、寛政の改革
5	3	1791	洪水で酒匂川が決壊、家、田地の大半が流失する	1789 米、初代大統領ワシントン フランス革命勃発
14	12	1800	父 死亡	1800 伊能忠敬、蝦夷地を測量
16	2	1802	母 よし死亡、一家離散 伯父万兵衛方に寄食する	1802 「東海道中膝栗毛」発刊
17	3	1803	菜種を収穫、捨て苗の収穫から積小為大の理を悟る	1804 ナポレオン皇帝即位
20	3	1806	生家跡に小屋を建てる 質地9反を買い戻す	
23	6	1809	田2反6畝11歩買い戻す	1808 間宮林蔵ら樺太を探検
24	7	1810	田地1町4反余となる 京・伊勢旅行	
25	8	1811	服部家の若党となる	
31	14	1817	中島きのと結婚、田地3町8反余	
32	文政元	1818	服部家の家政再建を引受ける 小田原藩主大久保忠真候から善行表彰	
33	2	1819	妻 きのと離別する	
34	3	1820	岡田なみと結婚 年貢収納用斗枡を改正 小田原藩士の五常講創設	
35	4	1821	桜町調査復命 嫡男 弥太郎誕生 服部家第一回仕法結了	
37	6	1823	一家をあげて桜町に移転 復興仕法本格化 回村、表彰、芋コジなどを実施	
39	8	1825	関東地区凶作	1825 異国船打払令を出す
42	11	1828	トラブル多発、辞任願い却下	
43	12	1829	出奔、成田山に参籠 以後仕法は順調	1828 シーボルト事件
45	天保2	1831	忠真候に報告、公より「以徳報徳」の賛辞	1832 英、第1回選挙法改正
48	5	1834	報徳訓などを著作	1833 天保の大飢饉 1835 坂本龍馬誕生
51	8	1837	小田原の飢民救済 大久保忠真候死去	1837 大塩平八郎の乱 1837 ヴィクトリア王女即位
53	10	1839	相馬藩士、富田高慶、尊徳の弟子に諸藩諸村の仕法指導で多忙	1840 アヘン戦争 1841 天保の改革
58	弘化元	1844	日光仕法受命、雛形作成に着手	
59	2	1845	相馬仕法開始	
60	3	1846	日光仕法雛形完成 小田原仕法畳置き	
67	6	1853	日光仕法発業 尊徳発病、文子死亡 現地検分	1853 ペリーの艦隊来航 1854 日米和親条約
70	3	1856	10月20日没す	1858 安政の大獄 1860 桜田門外の変

『二宮尊徳の生涯と業績』(大貫章著、幻冬舎ルネッサンス)などより岡本作成