

「公文書整理を通じて行政機構の情報管理能力を高めた」。これは今年の出来事ではなく、今から約300年前に話である。

1716(享保元)年、財政難に陥った徳川政権を救うべく、第8代将軍として抜擢(はつてき)されたのが徳川吉宗である。吉宗の一連の政策、「享保改革」は、勘定所(財政や民政を担当する政権の中枢機構)の改革を軸としていた。吉宗の將軍就任以前、勘

徳川吉宗の公文書整理改革

た。そのため多くの案件が慢性的に充分な引き継ぎもなされないままペンディング状態となった。勘定所は業務内容に関する必要な情報も責任感も希薄な組織と化していた。

経済学では、以心伝心の意思疎通を妨げる要素を「取引コスト」という。享保改革以前の勘定所は、誰が何をすべきかについて組織全体で意思疎通に滞りが生じており、取引コストが深刻な組織であった。吉宗は、輪番制の原則を見直し、各人を特定業務に専念させるようにした。業務の権限や責任が明確化することで誰が何をすべきか、どのような案件が引き継がれているかについての意思疎通を

高めるものとして、公文書のマニュアル化とアーカイブ化が進められた。マニュアル化は松平乗昌(まつだいらのりよ)や大岡忠相ら重臣が長い年月をかけて達成した。その成果物は二つある。ひとつは上巻を基本法令集、下巻を判例マニュアル集とする『公事方御定書』である。もうひとつが法令全書とも言える『御触書寛保集成』であった。

アーカイブ化は、利用頻度に応じた記録文書の整理を軸としていた。当分の期間は閲覧の必要が高いものとされた公文書は「現用文書」として保存された。喫緊でない案件の文書は「保存文書」とし、目録を作成した上で、この目録とともに特定の場所に保存された。必要な情報へのアクセス方法が勘定所メンバーで共有されるようになった。勘定所は情報管理面でも効率化したのである。

取引コストを削減した

「享保改革」

円滑化したのである。

享保改革は、人件費削減ではなく取引コスト削減による公務員改革であった。勘定所の人員は、1723

(享保8)年の130人から33(享保18)年の186人へと増員した。吉宗は、徳川政権に忠誠を尽くす人材に昇給・昇進の機会を広げていた。有能であれば家柄にかかわらずなく要職に抜擢するための制度改革も断行した(足高の制)。そうした経緯で重用された代表的逸材が、大岡忠相である。勘定所の情報管理能力を

「税金の無駄だから公務員の給料を下げろ」というのは吉宗流ではない。「税を無駄遣いしないためにも、メンバー間の意思疎通、責任感、そして情報管理の面

で質の高い組織の政府にするために惜しまずコストをかけよう」というのが吉宗流である。コストカットと称して統計調査の人員を整理したために、データの収集と管理に関する必要な手続きを十何年間も放置し、取引コストを肥大させた現代の霞ヶ関の失態と混乱は、300年前の徳川吉宗の視点からも論外なのである。

定所のメンバーは15日もしくは1カ月交代の輪番制のもとで働いていた。このため、日数を要する案件については、特に思い入れのある案件でもない限り、交替後のメンバーに責任が次々と丸投げされがちであった。



名古屋市立大学大学院
経済学研究科准教授

横山 和輝

よこやま・かずき 経済史・金融論。博士(経済学・一橋大学)。1971年生まれ。

