

谷沢永一、渡部昇一著『[新装版]貞観政要—上に立つ者の心得—』致知出版社 2019年10月1日刊を読む

「木、^{じょう}縄に^{すなわ}従えば^{かん}則ち^{せい}正しく、君、^{かん}諫に^{せい}従えば^{せい}則ち^{せい}聖なり」（どんなに曲がった木でも^{すみなわ}墨縄に従って切ればまっすぐになるし、どんな君主であっても、^{かんげん}諫言を呈する家臣に従えば聖なる君主になれるものです）——王珪

1. すぐれたリーダーは必ず専門家の声に耳を傾けている

(1) 渡部 『貞観政要』というのは年代順に並べられていないために話が前後してしまっていますが、貞観元年に「君臣^{くんしんあい}相^あ遇ふこと、魚水^{ぎょすい}に同じき有れば、^{すなわ}則ち^{かいだい}海内、^{やす}安^べかる^{たいそう}可し」と太宗が言っています。君子と家臣が相合うこと魚と水のようにであれば国内は安泰であると。これはつまり、良き君臣の出会いが重要であるという話ですね。

これに対して^{かんしん}諫臣の^{おうけい}王珪が「木、^{じょう}縄に^{すなわ}従えば^{かん}則ち^{せい}正しく、君、^{かん}諫に^{せい}従えば^{せい}則ち^{せい}聖なり」と言っています。どんなに曲がった木でも^{すみなわ}墨縄に従って切ればまっすぐになるし、どんな君主であっても、^{かんげん}諫言を呈する家臣に従えば聖なる君主になれるものだ。

(2) 谷沢 そのとおりに立派な君主になったわけですが、それでも治世が長く続いた頃になると、^{ぎちやう}魏徴が「陛下は最初のうちは大変謙虚で直言を聞くたびに喜びが顔にあふれていたけれど、この頃はお心が満足して得意げになってきました」と言っているように、どうしてもタガが緩んでくることがあったようです。するとそこで魏徴がまた締めにかかるわけですね。

(3) 渡部 そう言われても怒らないのが太宗の立派なところ。それは太宗自身、意識して努めていたようですね。

貞観五年に、こう言っています。「古来から皇帝というものは自分の感情に任せて喜んだり怒ったりして、喜んだときにはあまり功績もない者に恩賞を与え、怒ったときにはむやみに罰を与える。これは慎まなければならない」と。

そして、「世の中が乱れるのは皇帝がこういう無反省な行動をするからだ。だから自分は朝から晩までこれを心している。お前たちも情を尽くして必ず我を諫め続けろよ」と。

(4) 谷沢 えらいもんです。諫言を呼びこむための誘い水ですね。

(5) 渡部 これと同じようなことですが、弓の話というのが出てきますね。

太宗は非常に弓が好きで、自分は弓の名人だから弓のことならなんでもわかると自負していたんです。ところが、自分ではいい弓だと思っていた十数丁を弓づくりの職人に見せたところ、「いい材料じゃありません」と否定されてしまう。「この弓は木の木目が曲がっているから、矢はまっすぐに飛びません」と言われて、太宗はなるほどと感心するんです。

そこでまた学ぶわけですね。自分が得意の弓でも専門家に見せるとこれほど駄目なのか、いわんや政治においてをや。そして「自分は天子になって日が浅いから、政治については何もわかっていないに相違ない」と言っています。これは非常に自省的な言葉ですね。

- (6) 谷沢 太宗自身も年中、諫臣たちを頭に浮かべながら、いろいろと反省していたのでしょう。諫臣の言ってくることをあらかじめ想定していた場合もあるでしょう。
- (7) 渡部 専門家と自分のうぬぼれは違うことを悟ったわけです。自分は弓が得意で、それを駆使して天下を取ったんだから、見立てに自信があったはずです。しかし、専門家に見せると、この弓は駄目です、この弓も駄目です、この弓も駄目です、と言われてしまった。そこで自分が得意の弓でも専門家に見せればそんなものか、と。ならば政治でも、俺がいいと思ってやっても駄目なこともあるだろうから、お前たち、それぞれの専門家が躊躇なく忠言しろよ、というわけです。

この専門家を重んじるという精神は重要ですね。

- (8) 谷沢 ええ。これは現代でも当てはまるでしょう。本当のリーダーは専門家の言うことをよく聴きますよ。ただし、その専門家というのにもピンからキリがあるから、本物の専門家であるかどうかを見定めなければならない。

その判断の基準は、実績があるかどうかでしょう。たとえばエコノミストならば、予言をして当たったことがあるかどうかを見ればいいわけです。

- (9) 渡部 そのためには現場をよく知っていなければならないわけですね。いくら頭が良くても、現場体験のない人たちだけで考えていると誤ることになりかねません。

2. 現場にいる人のほうが正確に状況を把握している場合が山ほどある

- (1) 渡部 これは徳川時代がいつの間にか貧しくなった一つの理由だと思うんです。家康の頃は、商人と一緒に茶の湯を楽しんでいるんですよ。ところが、いつの間にかそういう習慣がなくなってしまった。経済政策を立てるときも、商売を何も知らない武士の意見でやるようになってしまったから上手くいくわけがない。
- (2) 谷沢 まだ家光の頃までは、老中と将軍が会話をしているんです。ところが綱吉の頃になると、老中でさえ将軍にもものが言えなくなった。代わりに柳澤吉保が側用人という立場で幕政を操るわけです。しかし、上と下が隔離されると必然的に悪いことが生じるわけですね。
- (3) 渡部 だから財政政策やるのに、商人の意見がぜんぜん入らないんです。幕末の頃に日本の金が海外に大量に流出しましたね。一番末端にいる人たちは、こんなことをやったら駄目だと知っていたんです。ところが上の人たちは、経済は町人のやることだと見下すような感覚だった。その結果として、失われた金の量というのは大変なものです。
- (4) 谷沢 政治が上手くいっているかどうかということを一番敏感に感じるのは末端なんですね。
- (5) 渡部 そうですね。まあ、バブルの頃も、末端のほうではもうバブルは終わっているという認識があったんですよ。土地を転がそうと思っても転がらなくなっているのがはっきり

わかるわけですから。だから、そのまま黙っていれば自然と収まったものを、いきなり大蔵省の銀行局長が総量規制という愚策を発表したばかりに、一気にバブルがはじけてしまった。今もってその傷は治っていないですよ。

- (6) 谷沢 飛行機のように軟着陸させないで、いきなり崖の上から突き落としたわけです。
- (7) 渡部 実際に土地を転がしている人に意見を聞けば一目瞭然いちもくりょうぜんだったんです。あの頃の話をよく聞くと、銀行でも末端の行員は土地を担保にお金を貸しても駄目だという認識だったようです。もう土地が売れなくなっていたし、資金が回転しないとわかっていたんです。ところが、バカな頭取がいる銀行は「もっとやれ、もっとやれ」と煽るばかりだった。
- (8) 谷沢 その元凶は日銀なんですよ。一切文書化せずに、口頭の窓口指導で「不動産に貸さない」と言ったのは日銀ですからね。あのバブル崩壊の元凶は日銀です。
- (9) 渡部 そういうようなことがありますから、君子の意見のみならず、事情をよく知っている専門家や現場の意見を絶えず聞く姿勢が重要なんですね。

3. ノウハウを大事にし、ノウハウに学ぶ姿勢がない集団は没落する

- (1) 渡部 ソロモン沖の開戦のときに、こういう話がありましたな。駆逐艦くちくを食糧運搬のために使ったわけです。そのためにどんどん沈められた。ところが何回行っても沈められずに帰ってきた駆逐艦長がいるんです。
- あるとき海軍省がこれから戦場に行く人たちを集めて、その艦長に戦場の状況説明をさせたんです。ところが、話し終えてから「どうしてお前だけが助かったのか。お前の駆逐艦だけは大丈夫だったのか」と聞きに来た司令官は一人もいなかったというんです。その艦長にしてみれば、沈められないコツを教えたいわけですがけれども、上の司令官たちは聞こうとしない。これは実際にあった話です。だから、太宗の弓の一件は古い話でもなんでもないんです。
- (2) 谷沢 建前だけが横行していて、実際の運営上のコツがないがしろにされたわけですね。その艦長はコツを心得ておったわけでしょう。
- (3) 渡部 攻撃をかわすための工夫をしたんでしょうな。でも、それを聞こうとする司令官はいなかったというんですよ。
- (4) 谷沢 今で言うたらノウハウですね。ノウハウを大事にして、同時にノウハウを学ぶという気持ちが行きわたっている場合は、その経営体は大丈夫なわけですよ。ところが誰もノウハウを大事にしないし、ノウハウを学ぼうとしなくなったとき、国は沈むわけですね。
- (5) 渡部 しかし、上に立つ人間が末端の一番接触している人の声を聞くというのは、現実にはなかなか難しいですな。逆に言えば、だからこそ、それを大切にしているところは永続するとも言えるわけでしょう。

4. 諫言を言う側も常に怠らず、地位に汲々としなないことが大切

- (1) 谷沢 君主が臣下を大事にする一方で、臣下もしっかりしなければいけないと魏徴が言う場面がありますね。

「家来も初めて任用されたときは心と力のあらん限りを尽くそうと思います。しかし

古きになりますと、ただ地位官職を保全しようとだけ望みます。そういうことではなくて、どこまでも君と臣とがいつも怠らなければ天下が安くならない道理がありましょか」

これは家来というものの考え方を太宗に話しているんです。

(2) 渡部 いつも同じように君主を諫めるのは難しいということでしょうね。まだ十分信用されていないのに諫めれば、聞くほうは「俺の悪口を言っているのか」と不愉快になる。出過ぎたまねはするな、という話になるわけです。その反対に、信用されているのに諫めないと、これは「禄盗人ろくぬすびと」だと言うんですね。

だから魏徴は、君臣ともに怠ってはいけないと言っているのでしょう。この君主にしてこの臣下ありの感がします。

(3) 谷沢 繰り返すようですが、こういうやりとりを読んでいると、本当にチャイナにこんな時代があったのかとびっくりしてしまいますね。

(4) 渡部 実に立派な話です。見方を変えると、これは皇帝と家臣の話としてではなく、上司と部下とか、亭主と妻の話として読むこともできますね。たとえば、部下が上司に諫言をする。あるいは妻が亭主に文句を言う。「私が言わなきゃ誰が悪口を言うんですか」っということがあると思います。

(5) 谷沢 まさに諫議大夫だ。

(6) 渡部 奥さんが諫議大夫というのは悪くないですね。

(7) 谷沢 そうです。諫議大夫であって看護婦であってね。つまり亭主の健康を管理できなくて女房ではない。突然の病で倒れる人があるでしょう。ああいう場合は必ずその前に徴候があったはずなんですよ。たとえば動脈硬化なんて、はっきり食べ物によってコントロールできるんだから。

(8) 渡部 家来が信用を得なければ皇帝に忠言してはいけないのと同じように、奥さんも看護ができるようであれば忠言しちゃいかんと(笑)。

(9) 谷沢 しかし男というのは、外では自分の欠点を上司が指摘したとしても、そのときは穏やかに「何事もお勤めや」と思って納得するわけですよ。でも、家に帰って女房に同じことを言われるとね、これは腹が立つわけ(笑)。けども、そこで腹が立つようでは亭主業は務まらないと、そう思わないといかんですね。

(10) 渡部 どんな悪口言われても許すところがあるとなれば、それは自分の体を気遣ってくれることがよくわかっている場合ですね。そういう妻なら信用してもいいけれど、そのへんの気遣いがなくて好き放題言うようなら離婚したほうがさっぱりしていいかもしれません(笑)。

P157 ~ 168

<コメント>

リーダーシップの古典中の古典である「貞観政要」についての、谷沢永一先生と渡部昇一先生の対談集。本書で「貞観政要」に親しんだあと、原田種成先生著「貞観政要(上)(下)」新釈漢文大系、明治書院刊をテキストに2~3年かけてじっくり読むことをおすすめします。

2019年11月21日(木)