

山本七平著「指導力 - 宋名臣言行録の読み方 - 」日本経済新聞社 1981年1月24日刊を読む

1. 仁宗は范仲淹を参政とし富弼を枢密副使にして改革案を作成させ、それは次の十カ条とした。

(一)官吏の任免を公平にする、

(二)僥倖で出世できないようにする、

(三)試験制度を厳密にする、

(四)長官を厳選する、

(五)公田の取り扱いを均一にする、

(六)農業養蚕を保護する、

(七)国防を充実する、

(八)賦役を軽減する

(九)皇威と恩恵を行き渡らせる、

(十)命令に慎重を期す。

2. この方針で、范仲淹も韓琦も改革を進めて行った。范仲淹は路の行政官が有能でなければどしどし罷免し、杜杞や張とき益ちようおんなどの有能な若手官僚を抜擢した。彼は人事リストを手にしていて無能な者の名を見つけるとチェックしておき、順次に更迭して行き少しも遠慮しなかった。富弼はかねがね范仲淹を先輩として尊敬していたが、この余りの徹底さに「六丈(御尊体)はこれすなわち一筆、いづくんぞ一家の哭するを知らんや」(あなたはチェックですみませんが、そのため一族あげて歎き悲しむ者があることをご存知ないのですか)と言った。ところが、仲淹は平然として、「一家の哭するは、一路の哭するにいかんぞや」といい、一家が歎いたとて一路が歎くの比べれば問題にならないといって、全員を入れかえてしまった。彼がこういうことを平然と出来たのは、私利私欲や個人的感情に全くわずらわされなかったからであり、有名な「先憂後楽」は彼の言葉である。

3. 韓琦も、これに劣らず改革を進めた。日本の官庁も、奇妙な所で「先例」が絶対視される。だが、これも少々おかしな話で、本当にそういう先例があるのかないのか民間人にはわからないから、「そ

ういう先例はありませんので、私の一存では何ともできませんなあ」といわれると、反論の方法がない。故大平首相のとき政策研究会で、ある大学教授が「全く役人はひどい、許可すまいと思えば先例がないという。許可しようと思えばどこからか先例をひっぱり出してくる。こちらは先例の有無の資料がないから、対抗の方法がない」と憤慨されていたが、これは一千年の昔も現代も変わらない現象らしい。韓琦は、これを改革しようとした。

「中書(内閣)、旧弊に習いて、事毎に必ず例を用う。五房史(中書の属官)、例を採りて手に在り、金錢を顧みて、唯だ意の去取する所のままとす」で、カネを出せばどこから先例が出てくるのである。「与えんと欲する所は、白かに挙げてこれを用い、行うを欲せざる所は、或は例を匿して見さず」であった。こうなると、すべてが属官の意のままになってしまう。そこで、韓琦は属官の握る慣例集や法令集をすべて提出させて手を加え、古くさくて「用う可からざるものを除き、綱目を為してこれを類次し、封滕謹承(封緘して保管)し例を用いる毎に必ず自ら閲す。是より、人、賞罰可否は宰相に出ざるを知り、五房史其間を高下するを得ず」で、彼らは自分の一存で事をきめて役得にありつくことができなくなった。

4．韓琦は、国政の運用に当たって、多少問題はあると思っても国益になると思えば、自らが責任を負って断行した。それを傍らで見ていると、到底「明哲保身」とはいいがたく、まるで急滝が千仞の谷に流れ落ちるように断行していった。その危険を見かねて、ある人が諫めて次のように言った。「『公の為す所 是の如きは、豈に惟だ身、自ら保たざるのみならんや。恐らく家(一族)、処所無からん(一族にも累を及ぼすことになりませぬぞ)、殆ど明哲の尚ぶ所に非ず。』と。公嘆じて曰く、『人民たる者、力を尽くして以てその君に事え、死生、これを以てす。事の是非何如を顧みのみ。成敗に到りては、天なり。豈に其の成らざるを憂えて、遂に輟めて為さざる可けんや』と。聞く者愧じ服す。』

5．このように改革に力をつくしたが、宋という体制の基本に手をつけることは出来ないから自ら限度があり、同時に反対派のまきかえしもあった。そのころ貝州で乱があり、文彦博がこれを平定したが、彼はいわば保守派の、古い特権的・貴族的の大官僚の面目をとどめる最後の政治家だったが、それなりの規範をもつ信頼できる人物であった。仁宗はこの文彦博と富弼を宰相とし、旧新挙国一致の体制をつくらうとした。この人事は、文官にも武官にもきわめて好評で、仁宗も歐陽脩にこの人事を自慢していた。

P109 ~ 112

[コメント]

国や地方の行財政改革や公務員改革のみならず、企業や非営利法人の業務改革、人事の刷新の基本が見事に表現されている。人事の古典中の古典。