

儒家思想におけるリーダーシップ（１）その理念と四層構造

～要旨～

儒家の思想は、人間を救済できるのは人間だけであるという理念に基づいて発展してきた。そのため、人間に対する大きな期待と信頼があり、人間を救うという考えから儒家の思想自体が既にリーダーシップ論を含んでいるといってもいいだろう。幕末期から明治維新にかけて日本を救った志士たちも、幼い頃から四書五経を学ぶことで、儒家思想におけるリーダーシップとは何たるかを身に付けてきた。

リーダーシップでまずベースとなるのは、土壌風土だ。日本人が学ぶべきは、東洋あるいは日本の土壌風土で培われた伝統であり、これを再確認する必要がある。土壌風土の上に、普遍的なリーダーシップ、時代性、その人の個性が積み重なる。色濃い個性を発揮して、自分の言葉で多くの大衆にメッセージを伝えられる人でないと、リーダーとはいえない。

リーダーシップは、土壌風土を土台とした上記の4層が時と場合によって相互作用を繰り返して発揮される。土壌風土はDNAのように代々受け継がれるもので、人間としての土台である。そのことを自覚し、幼年教育からしっかり植え付ける必要がある。そのことが、これから世界で活躍していくときには非常に重要である。

また日本には、儒教や仏教、道教、禅、神道といった東洋思想や哲学の蓄積があり、そういう風土や土壌の中で私たちは生活している。しかし最近では、頭脳や能力はあるのに、精神の基盤が弱いために、押しの太さに欠ける日本人が増えている。そこで、東洋思想や哲学と、日本の地理的特性が生んだ伝統的な精神文化の関わりをもう一度確認することが、これからのリーダー育成にとって必要だ。

儒家のリーダーシップについて、ここでは『書経』を取り上げる。『書経』の巻頭・堯典の第一文には、古（いにしえ）を考えることがすなわち「稽古」であり、「放勳は欽明、文思は安安」と書かれている。これは、古代のスタートを飾る帝王として堯帝のあり方そのものを物語っている、儒家思想の頂点を成す言葉である。この言葉こそ、リーダーシップ論の根本であり、理想的なリーダー像を示したものといえるだろう。

～講義録～

●リーダーシップには構造がある

今日は、儒家の思想が語るリーダーシップについてお話ししたいと思います。儒家の思想の理念とは、人間の救済は人間のみ可能であることです。すなわち、人間を救えるのは人間だけだという哲理にずっと基づいて発展をしてきました。

したがって、人間に対する大きな期待と信頼があり、そこから優れたリーダーを論じる部分が出てきます。彼らが人間を救うことを物語っているわけです。そういう点で、儒家の思想自体が既にリーダーシップ論を含んでいると言っているのです。

そうやって考えてみれば、日本の幕末、あるいは明治維新の内憂外患の時に、わが国を救ってくれた幾多の志士も、幼い頃から四書五経をしっかりと体得してきた人が多いのです。四書五経を勉強することで、リーダーシップの何たるかを身に付けてきたと言っていると思います。

私は、その四書五経を47年間にわたってひたすら読んできました。その過程で最近非常に強く思うのは、どうやらリーダーシップには、構造といえるようなものがあるのではないかということです。

●リーダーシップの土台は「土壌風土」

何といても、基礎となるのが「土壌風土」です。土壌風土については、日本人であれば日本、そしてアジア、東洋といった要素が重要になってきます。われわれ日本人が学ぶべきは、東洋、あるいは日本の土壌風土で培った伝統であり、これをもう一回しっかりと確認することが大切なのです。これらはもう目の前にあるわけですから、あくまでも確認するということにはなりますが、そのことが非常に重要ではないかと思っています。

その「土壌風土」の上に、「普遍的」なリーダーシップがきて、さらにその上に「時代性」がきて、そして「個性」がきます。やはりリーダーは、色濃い個性を発揮して、自分の言葉、自分なりの表現で多くの大衆にメッセージを届けるものです。心の通った言葉、血の通った言葉を吐けないと、リーダーとはいえません。それが個性というものだろうと思います。

リーダーシップといった場合、この4層から成り立っており、これが時と場合によってお互いに相互作用を繰り返して発揮されるのではないかと思います。したがって、われわれ日本人は、人間としての土台をもう一回問題化する必要があります。これを幼年教育のときからしっかり植え付けることが、世界に冠たる日本人としての活動を考えたとき、非常に重要なのではないかと思います。

土壌風土とは、伝統を意味します。DNAというものは、何代もの蓄積があるといわれていますので、日本のこれまでの歴史的風土や伝統を、われわれもDNAとして受け継いでいるわけです。それを自覚するかどうか非常に重要なのです。それは、もう一度、禪的思考のように自己の内なる自己を見つめることです。つまり、もう一回自分を見つめ直して自分を自覚する、あるいは自分をもう一回確認することが重要だということです。

今日お話しする東洋、あるいは日本のリーダーシップも、これから21世紀の世界で羽ばたこうとする日本人のリーダーにとっては、必須のものになるのではないのでしょうか。そういう観点も含めてお話ししたいと思っています。

●精神基盤の強化をもう一回考えるべきだ

日本には、儒仏道禅神、すなわち儒教、仏教、道教、禅、神道といった東洋思想や哲学が蓄積されています。われわれはそういう地域・風土に育ったわけですから、大切なことは、これをもう一回きちんと把握することに尽きると思います。

さらに、日本の地理的特性が生んだ伝統的な精神文化をもう一回確認することです。つまり、この東洋思想や哲学と日本の伝統的な精神文化の関わりをもう一回確認することが、これからのリーダー育成にとって非常に重要なことではないかと思います。なぜなら、それこそが日本人の精神基盤をつくるもので、とかく現代の日本人は精神基盤が浅いとか、軟弱であるといわれているからです。

私の友人で長らくアメリカの一流ビジネススクールで教師を務めてきたような人たちがこぞって言うことですが、日本から来る留学生は頭もいいし能力も高いけれど、残念ながら精神の基盤が強力にできていないためにすぐひるんでしまう、あるいはすぐ諦めてしまう。いうなれば、押しの太さというものに欠けるということです。私は、この辺りに問題があるのではないかと思います。そういう意味では、精神基盤の強化をもう一回考えるべ

田口 佳史

きときに来ているのではないか。それが、グローバルな時代に生きる日本人、あるいは日本のリーダーにとって、非常に重要なところだと思うわけです。

●リーダーシップの根本から始まる『書経』

ここから、儒家の思想のリーダーシップ像の話に入ります。ここでは何とんでも、五経の内の一つである『書経』を取り上げます。『書経』は、『尚書』ともいいますが、『書経』を開くと、巻頭第一文は堯典になります。古代のスタートを飾る帝王として堯帝という君主が居まして、この堯という人はどういう人だったかということ語っている文章から『書経』は始まるのです。その冒頭を少々読んでみたいと思います。

「日若（えつじゃく）古の帝堯を稽（かんが）ふるに曰く、放勳（ほうくん）は欽明（きんめい）、文思（ぶんし）は安安（あんあん）にして」と始まります。

日若とは「いわくごとし」と読むことができ、昔語りの神職と解釈されています。その人が「昔の帝堯について考えてみるに」、ということです。「古を稽える」は、稽古（けいこ）という言葉の語源になっており、これが稽古の出典と言ってもいいでしょう。したがって、稽古とは古（いにしえ）を考えることなのです。例えば、お茶の稽古であれば、利休という人がわび茶をどのようなものにしたいと思って編み出したのか。柔道の稽古でいえば、姿三四郎がどのように空気投げを考えたのか。そういったことを考えながら、訓練や鍛錬に励むことが、本来の稽古という意味なのです。

そうやって考えてみると、「放勳は欽明、文思は安安」という部分は、ずばり堯帝を物語っているということです。実は「放勳欽明」と「文思安安」の各4文字が、この儒家の思想の、非常に広い裾野の頂点を成している言葉なのです。ある意味でこの言葉は、リーダーシップ論の根本中の根本、つまり、どのような人物をリーダーとして理想的に思っているかということを表しています。「放勳欽明」と「文思安安」、実に良い言葉です。

儒家思想におけるリーダーシップ（２）放勳欽明・文思安安

～要旨～

「放勳」には「武」という字が隠れているため、「武勳が放たれる」ことを意味する。業績は自分で自慢したり誰かに説明したりしてもらうものではなく、その人の体からおのずと放たれるものだという事だ。それは、存在そのものが説得力を持つという東洋的リーダーシップの基本を意味する。つまり、東洋流の理想像は、人間としての総合力に満ちあふれた人物のことであった。

この「放勳欽明」を現代のビジネスに置き換えれば、リーダーの前提は業績を挙げるということである。業績を挙げた経験のないリーダーでは説得力に欠け、部下はついてこない。また、業績を挙げることは創意工夫の繰り返しであり、いつも創意工夫をしている人でないと、部下の業績を挙げさせることもできないということでもある。

「放勳欽明」とは、腕っ節が強いことで、昨今のリーダーシップ論は、その面だけあれば合格としているが、それは大間違いである。「文思安安」がそろって初めて完璧となるのだ。「文」とは人格教養のことで、「文思」とは思いやりのある人のことである。「安安」とは、「文思」の状態が安定的にその人の人柄になっていることである。

つまり、儒家が理想とするリーダーとは、腕っ節が強く、無類の優しさがある人のことだ。まずこの理想像を知らなければ、頂上を見ずに登山を始めるようなもので、いつまでたっても一歩目が踏み出せない。全ての人がこうなれるわけではないが、少なくとも目指すべき理想像は知っておく必要がある。

「放勳欽明」「文思安安」を現代流に言えば、「問題解決能力」と「夢と希望を与える」という言葉で表現することができる。今の社会は、それらをもって実現可能な将来構想を語ることのできる人をリーダーとして求めている。

さらに『書経』は、周囲との調和が取れ、自らの言葉やイメージによって周囲に希望を持たせることに加え、性格の明るさも、リーダーの資質であると説いている。

～講義録～

●東洋的リーダーシップは存在の説得力

まず「放勳欽明」とは、「放つ勳（いさお）は欽明にして」ということです。放つ勳には、武士の「武」、武力の「武」が隠されています。隠されている字を表す文章は、中国古典にたくさん出てきますが、ここでは、次に説明する文思の「文」と相まって、文武両道の根本のことをいっています。つまり、陰陽を形づくっているわけです。

「放勳」、要するに、武勳とは放たれるもの、ということです。放たれるとは、自分で自慢げに「こうやった、ああやった」と話すものではなく、また、誰かが文書にして明らかにするものでもないということです。その人の体から有無を言わず放たれていくことが、その人のこれまでの業績なのだ、ということです。放たれるべくして放たれるべきものだということです。

ですから、東洋的リーダーシップが西洋的リーダーシップと大きく違う点を一つ言えば、要するに存在こそが説得力を持つということです。存在そのものが説得力なのだということが東洋的リーダーシップ論の基本だというのは、そういう意味なのです。その人は何も言わないけれど、その人の体からにじみ出てくる、あるいは放たれる百戦錬磨の経験や、前回申し上げた精神基盤がとてつもなくしっかりしている、つまり人間としての総合力に満ちあふれている人物が、東洋流の理想像でした。それが、「放勳欽明」ということになると思います。

●リーダーの前提は業績を挙げること

現代のビジネスに置き換えて説明するならば、リーダーならば業績くらいは挙げてほしいと言っているのです。業績くらいは挙げてもらわないと困るのはなぜかというと、業績を挙げた経験のないリーダーの言うことは、下の人はなかなか聞きづらく、説得力に欠けると思うのです。自分の仕事をきちんとやってきた人、果たしてきた人がリーダーの前提になるとしますので、そういう意味で、業績くらい挙げてほしいということです。

もう一つ、業績を挙げることは、同時に創意工夫の総決算でもあるのです。要するに、どうすればうまくいくのかは、創意工夫をする以外にありません。年がら年中、創意工夫をして、「こうやったらどうだ」「ああやったらどうだ」と言って、いろいろなことを考

田口 佳史

えて実行し、また考えて実行するという、その繰り返しなのです。そうやって、ようやく業績は挙がるものなのです。そういった自己の中でのやりとりがきちんとできている人間でないと、部下に業績を挙げさせることはできません。

自分で自分の業績を挙げるだけでは規模が非常に小さいのです。言ってみれば、下の人にいかに業績を挙げさせるかが勝負なのです。そういう点で創意工夫を繰り返してきて、要点をしっかりと知っている人は、「君はもう少しこういうところを考えてごらん」とか、「こういうときは、もう少しこういうことをやってみたらどうか」など、非常に的確なアドバイスが素早くできます。そうやって、皆を好業績を挙げる人間に育てていくことになります。

「放勳欽明」という言葉は、もっと通俗的に言えば、腕っ節が強い、剛腕だということなのです。現在のリーダー論は、私から言わせるとそこで終わっていて、そこさえできれば合格と評価しているくらいがありますが、それは大間違いです。これは陰陽で言えば陽だけで、もう一つそろって初めて完璧になるのです。それが、「文思安安」という言葉なのです。

●「文思安安」とは思いやりある安定した人

「文」とは人格教養という意味です。もっと言えば、きめの細かい、心のあやというものがきちんと感じ取れるような、思いやりを持っていることが「文思」なのです。これは、心のあやさえ読める思いやりを持っている人のことを指しています。ですが、機嫌の良いときは思いやりがあるけれど、そうでないときは駄目だというのは、下の人はずついてきません。文思が「安安」とは、安定的にその人の人柄になっているというレベルに昇華されていることなのです。

●儒家の理想は、強さと優しさを兼備した人

腕っ節が強く、争い事になれば絶対に勝つのだが、同時に無類の優しさがある人。つまり、強さと優しさを等分に兼ね備えている人。そういう人物が、儒家の思想が訴えている理想像であることをまず知っておいていただきたいのです。こういうことを知っておかないとどうなるか。例えば、山登りをするとき、頂上がどういう状態かを知らないというのでは、一合目二合目で一步も踏み出せないのと同じことです。

そういう意味では、立派なリーダーになろうと志す人には、まず頂上をよく見てもらう必要があります。そこから、やる気を持って一合目二合目から段々と登頂してもらうことになります。よって、先ほどの言葉が、頂上の姿、すなわち人間の理想的リーダー像を表していると言っても過言ではありません。全部が全部そのような人間になれるものではありませんが、そういうものが厳然たることとして分かっているなければ、そこを目指すことにはならないということです。

●リーダーは問題解決能力を持ち夢と希望を与える

今日的に「放勳欽明」「文思安安」を表現するとどうなるのか。武勲、あるいは業績をしっかりと挙げることは、問題解決能力があるということです。したがって、リーダーの第一の条件としては、問題解決能力を持つことです。逃げているようではもう話になりませんので、まず問題解決能力を持ってもらいます。さらに、それだけではなく、問題を解決してメンバーに安心感を与えることが、リーダーの一つの仕事であると思います。

次に「文思安安」ですが、これは、夢と希望を与えるという役割があると言っているように思います。自国、あるいは自社の可能性を切り開き、自分の国、あるいは自分の会社にはこんな可能性があるではないか、その可能性を皆でもっと切り開いていけば、まさに楽しい将来が待っているのではないかと、将来に対する夢と希望を与えていくことが、今日的な「文思安安」の読み方ではないかと私は説いています。

したがって、今の社会は、「問題解決能力」と「夢と希望を与えること」をもって、実現可能な、疑うことのない将来構想を語ることのできる人を、リーダーとして求めているのです。そういうことが、「放勳欽明」「文思安安」の現代流の読み方としてあります。

●周囲との調和と明るさがリーダーに不可欠

せっかくですから先へ行きたいと思います。

「允（まこと）に恭（うやうや）しく克く譲り、四表を光被し、上下に格（いた）る」

「允に恭しく克く譲り」とはどういうことか。リーダーとして自分が優先だと行動すると、権力を持っている上に、自分が先に一步出てしまうことになるため、他の誰も何もできなくなります。したがって、権力を持っている人間であればあるほど、「君どうぞ」「あなたどうぞ」「君からどうぞ」「あなたからどうぞ」というようにどんどん譲り、部下、あるいは同僚を先に立たすことで、ちょうど調和が取れるのです。ということは、調和を取れる人でないと、リーダーではないということです。周囲との調和を壊してしまい、偏りをつくってしまう人はリーダーでないことを表しているのです。

もう一つ、非常に重要な要素として、「四表を光被する」があります。四つの表とは、前後左右、すなわち周辺ということです。周辺を「光被」とは、光で覆うことです。それが上下にも至るのです。これは何のことを言っているかという、まず純粋に、その人から吐き出される、いろいろなイメージや文言が周りをぱっと明るくして希望を持たせ、人間の心に明かりをともしよう的なものでなければいけないということです。それともう一つは、やはり性格が明るくないといけない、ということになります。ですから、性格の明るさという要素も、リーダーには不可欠なのだと言めるのです。

儒家思想におけるリーダーシップ（3）特徴と発想の原点

～要旨～

『書経』のリーダーシップ論を語る上で大切なのは、「放勳欽明」と「文思安安」という言葉がリーダーその人と社会の関係性を示していることだ。通常、リーダーシップ論といえば、リーダーの条件のような個人の話で完結してしまうが、儒家の思想では、個人の力を組織や国家にどう生かしていくかという話が不可欠だとして、個人と社会が両方設定されて初めて完璧な議論になると考える。

優れたリーダーがリードする社会とはどういうものか。『書経』によれば、まず自分の周囲（側近）に対して、徳のある親しみ深い関係を築くことが大切だという。組織とは、立派なリーダーを慕って人が集まったサークルのようなもので、メンバー全員が一枚岩になっていることが重要である。

さらに大切なのは、各メンバーが身分相応の満足を得ていることだ。身分不相応の望みを抱くと、それを得ようとして犯罪が起こる。国民や組織のメンバーが身分相応の喜びを得ているならば、一致団結することができる。立派なリーダーを慕って人が集まり、皆が身分相応の満足を得て和気あいあいとしていれば、周辺諸国としても攻めにくく、むしろ協和関係を結んだ方が得だと判断するだろう。これは、内憂外患とは反対の状態、優れたリーダーがいれば国内外は平穏になる。このように、リーダー個人の在り方と、その個人がどのようにより良い社会をつくるべきかということが、儒家のリーダーシップ論で語られている。

そもそも人間を救済できるのは人間だけであり、リーダーに求められるのは問題解決能力だという発想は、全て洪水から来ている。黄河流域に成立した中国の古代王朝にとって、治水は極めて重要な政策だった。その治水事業を見事に成し遂げた禹は、夏王朝を開き、中国の初代国王となった。現在、中国のトップは、彼に倣い夏王朝を想定して国家運営に当たることを基本にしているという。よって、禹の業績を見ることもリーダーシップ論を考える上で大切なことである。

～講義録～

●個人と社会による儒家のリーダーシップ論

とても大切なことは、「放勳欽明」と「文思安安」がリーダーの個人の在り方を示しているということです。通常、リーダーシップ論といった場合、多くがリーダーの条件やあるべき姿という個人の話で終わってしまいます。ですが、儒家は絶対に個人の話で終わることはありません。その個人のありよう、あるいはリーダーになったときの個人の力を組織や社会、国家にどう生かしていくのかというところが不可欠と考え、大きな陰陽として、個人と社会が両方設定されて初めて完璧な論になるのだ、ということを表しているのです。

今までずっとやってきたリーダーがリードする社会は、どうなるべきなのか。「克（よ）く俊徳を明（つと）め」の俊徳とは、目覚ましい徳のことです。「以て九族を親しみ、九族既に睦みて」の九族とは、通例いろいろな言い方がありますが、自分を中にして上の四族、下の四族のことを指すこともありますし、一家眷（けん）属全部を指すこともあります。

どうして、ここで九族が出てくるのか。古代の王朝は全て、親族が主要なところを占めて成り立っていました。日本の歴史を見ても、鎌倉政権も徳川政権も全く同じことですね。現代風に解釈すれば、九族とは側近のことです。側近とはまずもって親しみ、親愛なる関係になるもので、側近と角突き合わせるような仲たがいをしている状態だと組織は駄目になります。組織は、立派なリーダーを慕ってやって来た人同士のサークルのようなもので、側近が皆「こういうリーダーの下で働けるなんていいね」と言いながら、親愛感を持って一枚岩になっていることが重要なのです。

そういう側近がいるとどうなるのか。「百姓を平章（べんしょう）し、百姓昭明にして」と言います。百姓とはもろもろの姓が集まっていることですから、国民、国のメンバーということです。企業でいえば社員のことです。平章とは、現代の社会に照らし合わせていうと、身分相応の満足のことですから、「百姓を平章」とは、メンバーが身分相応の満足を心得ているということなのです。

この世の中で犯罪がいろいろ起こりますが、なぜ犯罪が起こるかという、基本的に身分不相応の望みを描くからです。そうすると、どうしても自分の資金では求められないとか、買えないという状態になるため、借金したり、揚げ句の果てに人から奪ってくるということになります。ですから、身分相応の喜びや楽しみをしっかりと心得ている国民から成り立っているということは、その国が非常に平穏な社会を形成しているということです。

田口 佳史

もっと良い暮らしをしようとすれば、自分の社会的ポジションを上げるべく努力をし、実力を上げるという観点になってきます。努力もせず社会的ポジションも上げずに、上層の人がやっているような暮らしを持とうとすると、無理が出てきます。言ってみれば、社会が一枚岩で団結して平穏で落ち着いた状態では無くなるわけです。ですから、ここで「百姓を平章」と言っているのは、すなわち身分相応の喜びと楽しみを皆が知って分かち合っているということです。そのことを国民がよく知っていることを「百姓昭明にして」というのです。

立派なリーダーを取り巻く人たちは親愛感にあふれ、協力し合っており、「睦みて」ですから、和気あいあいとしています。さらに国民も、自分の身分相応の楽しみや喜びにあふれて、ある意味では満足して暮らしています。老荘思想的に言えば、「足るを知る者は富む」ということで暮らしているのです。上から下まで全部一枚岩でびしっとしているわけですから、周辺諸国としても攻めようがないわけです。したがって、攻めて自分のものにしてやろうとは考えなくなり、むしろそういった国とは協和関係を結び、仲良くしておいた方が良いということになるのです。

次に「萬邦（ばんぼう）を協和し」という言葉が出てきます。萬邦とは、周辺諸国、周りの国々という意味で、そういう国からも協和を申し入れてくるということです。そうになると、内憂外患とは全く反対の状態です。国内も非常に平穏に治まっているし、外国との関係も非常に良くなっているということで、「黎民（れいみん）於（おお）いに變（しげ）り」と続きます。黎民、つまり多くの民は何の問題もないため、毎日和気あいあいと繁栄して、「時（こ）れ雍（やわら）ぐ」、つまり平和に暮らすということです。

ということで、個人の在り方と、その個人がどのようにより良い社会をつくるべきかということに合わせて、儒家の思想のリーダーシップ論ができています。

●リーダーシップ論として重要な禹の業績

これまでに、問題解決をするべき者がリーダーであり、人間の救済は人間のみ可能だと言っていますが、それでは、こういった発想はどこから来たのでしょうか。それは、全て洪水が原因です。

中国の古代王朝は、全て黄河の流域に成り立っている国ばかりです。黄河の氾濫はすさまじいものがありますから、何といたってもまず洪水を治めなければいけません。『書経』の有名なくだりとして出てくるように、まず鯀（こん）が指名をされてその任に当たりま

田口 佳史

す。しかし、「九載績用弗成」、つまり9年たっても業績が挙げられず、失敗するわけです。鯀の息子が禹（う）です。禹こそが、この事業を見事成し遂げて、夏王朝をつくりました。彼は中国の初代国王で、そういう意味ではまれに見る業績を挙げた人なのです。ですから中国のトップは、禹に倣って夏王朝を想定して国家運営に当たることが基本になっているようです。そういうことから言えば、禹の業績を顧みることも、リーダーシップ論として非常に重要なことだろうということです。

儒家思想におけるリーダーシップ（４）禹の問題解決能力

～要旨～

中国の国王である禹は、どうやって治水事業を行ったか。『書経』の「禹貢」という部分には、禹が成し遂げた事業の内容が書かれている。それによれば、禹は当時、九州といわれた中国各地を回って、あちこちで氾濫していた川を整備した。しかし禹は、ただ治水事業を行っただけではない。

禹は、川を1本ずつ整備していくのと並行して、治山や農耕地の造成も行っていった。山を切り開いて平地にし、農耕地にしたのだ。さらに禹は、洪水を防ぐための治水をするだけでなく、農耕作業用の水路を張り巡らせ、周囲をどんどん肥沃な土地に変えていった。興味深いのは、その農耕地整備と並行して土壌調査を行ったことだ。禹はその土地の土壌を調べ、そこに合った農作物を育てて名産品を作らせようとしたのだ。

また禹は、農業用地の格付けを行い、生産量と税収額の査定も行った。さらにその土地にいる鳥獣を利用した名産品の選定も併せて行っていた。

このように、治山治水や土壌調査、名産品選定などを行いながら、中国の九つのブロックを巡り、さまざまな開拓事業を同時に行ったことが、禹の業績である。『書経』に書かれた「放勳欽明」は、こうした問題解決のあり方を前提としている。禹がどれほど能力の高い君主であったかは、『書経』の読解を通じて知ることができる。そして、そのことを理解すれば、儒家思想のリーダーシップ論のすばさが分かってくるのだ。

～講義録～

●禹は九州を回り山と川両方を治めていった

『書経』の中に「禹貢（うこう）」という欄があり、禹がどうやって洪水を治めていったか、その詳細が記された部分があります。「九州」という言葉は日本でも使いますが、中国にも九州という言葉があります。冀州、兗州、青州、徐州、揚州、荊州、豫州、梁

田口 佳史

州、雍州を九州、要するに中国だと言っています。ちょうど禹の頃も、ほぼ現在の中国と同じような広大無辺な地域で、ここでいろいろな河川がたびたび氾濫し、洪水が起こっていたのです。なんと禹は、九州全土を回って見事にこれらを治めました。しかし、文章を読みますと、ただ洪水を治めただけではないことが分かります。

まず冒頭に「禹土を敷（し）き山を随（こぼ）ち木を刊（き）り、高山大川を奠（さだ）む」とあります。これは名文です。禹が土地をしっかりと平安にしました。すなわち、山を削り、木を切って平地にし、農耕地にしたという意味ですね。「高山」と「大川」ですが、この言葉には、山の神と川の神という意味が込められています。つまり、山の神と川の神との共同作業によって川が治められたのです。川を治めるには、同時に山を治めなければならないので、山と川と両方を治めていったということです。

●平地を農耕地に変え、土壌検査も行った

第1節「冀州」から始まり、禹は九つの州を回っていろいろなことをします。まず冀州ですが、「既に壺口（ここう）を載（おさ）め、梁及び岐を治む」。これは、「壺口」という川を治め、「梁」及び「岐」も川ですが、これらを治めたということです。

「既に太原（たいげん）を修めて、岳の陽に至る」。今でも太原という街がありますが、そこを治めて、岳の陽という所に向かい、治山治水を繰り返していきます。ですから、この文章からいえば、方法は一気呵成ではなく、川を一つ一つ整備していきます。さらに、川を整備するだけでなく、平地をなるべくうまく使い、農耕地になるようにします。農耕には水が何といても重要ですから、ただ川を治めるだけでなく、農耕作業用の水路を非常にうまく張り巡らせて、周囲を肥沃な土地にどんどん変えていったことが、この部分に見られます。

「覃懐（たんかい）は底（つい）に績し、衡漳（こうしょう）に至る」。これは場所や川の名前のことですが、そういうものを一つ一つ肥沃な価値ある土地に変えていったことを表しています。

非常に興味深いのは、その次の「厥（そ）の土は惟（こ）れ白壤（はくじょう）なり」です。これは土壌のことを言っており、この地域は白っぽい土質だということです。つまり、土壌の検査も合わせてやっていくわけです。なぜ土壌の検査が治山治水に重要なのか。それは、川をただ治めるだけでは意味がなく、そこを価値ある土地に直せるかどうか、治山治水で最も重要だからです。農作物にしてもいろいろなものがあるので、それ

田口 佳史

に向いた土質を徹底的に調べて歩かないと、どんな農作物の名産地にできるのか分かりません。つまり、白い土壌には、どんな農作物を植えたらいいかということまで表しているわけです。

●土地の格付けから名産品の選定まで行った

その次に、非常に興味深い文言があります。「厥の賦（ふ）は惟れ上の上にして、錯（まじ）はる」。厥の賦は、土地としての価値のことです。農耕作業をする土地としては上の上だと言っているのです。土地を検査して、そのバリュー（価値）を明確に算定し格付けをしているのです。九つのランクに分けてあり、上の上から、上の中、上の下、中の上、中の中、中の下、下の上、下の中、下の下の九つになります。このようにランク付けをして、その土質による土地の価値を調べていきます。こういうものを植えるとこれだけできるからこの土地は非常に価値があるとか、ここでの農業はなかなか難しいからそれほどでもないなど、土地の価値付けをして歩くことまで、治山治水の中で行っているのです。

さらに驚くべきは、次の「厥の田は惟れ中の中なり」です。田畑から生み出される農作物を予測すると、大体どれくらいのものができ、税金としてこの地域からどのくらい徴収することができるかということを示しているのです。税金の徴収という観点でも、その土地、その田んぼを査定しているのです。ですから、ここでは中の中だと言っているわけです。ただ単に土地を治め、川を治めるだけでないのです。

さらに、「恆・衛は既に従ひ、大陸は既に作（な）り」。簡単に言うと、とても肥沃で大きな土地ができたということです。これは、それまではそういう土地ではなく、非常に水はけが悪く、水が大量に必要なところであったのですが、洪水を治めると同時に、水が必要なところにはどんどん供給できるような河川をつくることで、大きな農耕地ができるということです。さらに「烏夷（ちょうい）は皮服（ひふく）す」とあります。この辺りはいろいろな鳥獣がたくさん群れているところだから、鳥獣の毛を利用した衣服を名産にしたらどうか。つまり、日本でも昔あった一村一品のように、名産品の選定も併せてやっているのです。

●儒家のリーダーシップ論は禹の業績が前提

ここまでやりながら、九つのブロックを一つ一つ治山治水し、全て査定し、ランクを指

田口 佳史

定しながら、農作物や名産品も考えて全国を回ったのです。それが禹の業績なのです。禹が大変な王だったことはわれわれも知っていますが、こういう文書をしっかり読むと、そのすごさが並大抵のものではないことが分かります。

そこから言うと、先ほどの「放勳欽明」、つまり問題を解決することや、業績を挙げることは、いま話したようなことを前提としていたわけです。このことを理解してもらえると、儒家の思想のリーダーシップ論のすごさが分かってくると思います。