

# 軍師・参謀を志す人のために

Vol.22

— 進言を受ける側として留意すべきことは何か —

現代の「軍師・参謀」と呼ばれる人々は、各界において、指導者（リーダー）の活躍やその目標とするところへの到達を、「知恵」によって支えています。

この小冊子は、将来このような「軍師・参謀」的な役割を務めたいという志を持つ若いかたがたのために、その志の実現に向けた一つの足がかりを提供できないかと考えて制作しました。

この小冊子が、将来の「軍師・参謀」たらんことをめざすかたがたにとって、『手引書』のような感じで気楽に読んでいただけるものとなれば幸いです。

こくじょうさんちゅうの しょうかく  
穀 城 山 中 樵 客

---

---

## 進言を受ける側として留意すべきことは何か

- |                           |    |
|---------------------------|----|
| 1. 「軍師・参謀」が進言を受ける側に立つとき   | 6  |
| 2. 賢明でない者は良い進言を生かすことができない | 9  |
| 3. 有益な進言・助言を得るための工夫       | 16 |
| 4. 進言等を受ける際に示す態度          | 20 |
| 5. 重々しさか、気安さか             | 30 |
| 6. 進言や助言を求める相手は誰か         | 37 |
| 7. 進言等は懐疑的に接し、自身でよく検討する   | 44 |

## 1. 「軍師・参謀」が進言を受ける側に立つとき

### ◆ 蝉を捕まえようとしているカマキリ

将来、軍師や参謀のような役割を務めたいという志を持つ読者のかたがたは、古代中国で起きたという、次のような出来事の話聞いたことがあるかと思います。

ある日、一人の男が、栗くりの実を採取するために設けられている果樹園の脇を通りかかりました。そしてそこに、カササギというこの近辺ではあまり見慣れない大きな鳥が飛んできて、見ている男のすぐ先にある栗の木の枝にとまったのです。男はこの鳥を捕まえてやろうと、持っていた弾はじき弓を構えながらそっと近づいていきました。

ところが男がその木をふと見ると、そこには一匹の蝉せみがとまっていて、無心に鳴いているのです。さらにそのすぐ横に、一匹のカマキリが、木の葉におのれの姿を隠しながら静かに蝉に近づき、鳴き続けているこの蝉を捕らえようとしているではありませんか。しかしそのカマキリは、蝉に気をとられるあまり、自分が先ほど飛んできたカササギに目をつけられており、まさに危うい状態にあるということに気がついていません。しかも、このカササギもまた、カマキリを捕らえることに夢中になり、自分の身が弓で狙ねらわれていることを知らないのです。くだんの男はこれらの状況を察すると、はっと驚いて弓をうち捨てて、急いで栗園の外に出ました。

この話は「莊子そうし」という書に掲げられている有名な一節\*1であり、この男こそ、著者の莊子その人です。その莊子が弓を捨てて慌あわてて栗園から逃れ出た時には既に遅く、莊子は栗園の番人に見とがめられ、栗泥棒と間違えられてしまったそうです。そして莊子は、番人に追いかけてひどく叱しかられるという大変な目に合ったということです。

\*1：莊子「外篇 山木」より。

この話からは、誰かを仕留めてやろうと策を仕掛けているときには、その仕掛ける相手に向けておのれの意識や注意力が奪われてしまい、自分自身に近づいている、同じような策による危機には全く気がつかなくなってしまうものだという教訓が得られそうです。

#### ◆ 進言をする側としてだけでなく、進言を受ける立場でも検討を

小冊子シリーズ「軍師・参謀を志す人のために」の前巻（第21巻）では、判断し意思決定する立場にある指導者等が自分の判断・決定の基礎となる情報を把握・整理しようとする時に、その指導者等へ情報を提供する役割の者が密かに仕掛けようとしてくる策謀について検討しました。この検討の中では、「軍師・参謀」となることを志す私たちが、指導者等に対して情報を提供する側としての立場から、どのようにして情報の操作や歪曲<sup>ひそ</sup>といった加工<sup>わいきよく</sup>を行い得るのかについて考えてみました。

「軍師・参謀」役の立場から指導者等に向けて情報を提供する形態にはさまざまなものがあります。このうち、じっくりと段階を追って巧みに情報操作し、これによって相手の意識にじわじわと影響を与えていくのが容易なのは、「軍師・参謀」から指導者等への提案や進言、助言といった方法による情報提供でしょう。

ところで、「軍師・参謀」役の者が逆に、進言等を受ける側<sup>がわ</sup>に立つということもあるでしょう。それどころか、進言等を「行う」「受ける」という二つの立場が私たちの身に同時に生じる状態は、結構ありそうなことのように思えます。そのような場合に、もしかすると自分が今まさに誰かに仕掛けようとしている策が、実は自分に向けても仕掛けられてきているという可能性を、無視するわけにはいきません。こうした時、ちょうど私たちは前項の話のカマキリやカササギ、あるいは荘子と同じような状況にあるのだと言えるでしょう。荘子たちのように視野<sup>きょうさく</sup>狭窄<sup>きょうさく</sup>となって、自分に近づく危機への注意が欠如した状況に陥り失敗しないためにも、私たちは、進言等を行う側としての策を検討するだけでなく、同時に自分たちが進言等を受ける立場に置かれた場合の対応についても、あらかじめよく考えておく必要があるでしょう。

---

---

これらのことを念頭に置きつつ、この巻では前巻とは逆に、「軍師・参謀」役である私たちが誰かから情報の提供・提案、特に、進言や助言などを受ける側となった時に留意すべき点は何かについて、単に危機に対する防衛的な意味合いのある策だけに限らず、幅広く検討していくことにします。

## 2. 賢明でない者は良い進言を生かすことができない

### ◆ 進言や助言に従うことで名君になる

リーダー  
指導者等が自分の配下の者から進言や助言を受けることに関しては、  
ぶんちゆうし  
「文中子（中説）」という書の中に見られる次のような言葉が、昔からよく引用されています。

いにしえ めい  
「古の明王はなんぞよく 過<sup>あやまち</sup>なからん。諫<sup>いさ</sup>めに従うのみ」\*2

これは、「たとえ古代の（伝説的存在である）賢明な王であっても、どうして過ちがないことがあろうか（どんなに賢明な君主であったとしても、過失はあるものだ）。臣下の者からの諫言<sup>かんげん</sup>に（素直に従って）自分の過ちを改めたにすぎないのだ」という意味です。

諫言とは、立場が上の人に対して、あるべき正しい姿などを言葉で示して、その人の考えや行動の悪いところを直させたり、欠点を改めさせたりすることです。つまり、目下<sup>めした</sup>の立場の者から、自分たちを指導するような立場にある者に対しての、厳しい忠告の意味を込めた一種の進言・助言というわけです。よって、上記の文中子の一節は、次のような見解を述べているのです。

「はじめから過ちのない君主などはいない。臣下の者たちから上げられてくる厳しい進言や助言にきちんと耳を傾ける君主こそが、すぐれた治世の実績を挙げ得る名君なのだ。その理由は、他の人々と同様におのれも犯してしまいがちな過失を、そうした進言等によって正していくことができるからである」

この指摘については、いわゆる名君だけでなく、<sup>きわ</sup>際だった成果を挙げる「軍師・参謀」にも、同じことが言えるでしょう。\*3

\*2：文中子（中説）「問<sup>もん</sup>易<sup>えき</sup>」篇より。文中子は、古代中国の隋代末にあって著作や教育の活動を行った王通<sup>わうつう</sup>という人物と、その弟子たちとの間での問答をまとめたものです。

### ◆ 自身が賢明でない者は、良い助言を得ることができない

しかし、ここで私たちが留意しておきたいのは、いろいろと助言や進言さえ得られたならば誰でも（どんな者でも）いわゆる名君（あるいは、名「軍師・参謀」）になれるわけではない、という点です。

ルネサンス時代のイタリア人であるマキアヴェリ<sup>マキアヴェリ</sup>の著した「君主論」では、おおむね次のような指摘がなされています。<sup>\*4</sup>

「賢明な君主であるという評判を得ている者（の実績）に関して、多くの人々がそれは彼自身の資質からくるものなのではなく、彼の側近である優れた助言者のおかげによるものであると考えている。しかし、それは誤りである。というのは、……おのれ自身が賢明でない君主は、よい助言を得ることができないからである」

名君といわれる人は、自分自身が賢明であったからこそ、受け取る進言や助言の中でどれが自分にとって良いものなのかを理解し、それをしっかりと生かすことができたのです。この小冊子の読者のかたがたも、やはり、自分に対して良い進言や助言を与えてくれる人材を多くの人々の中から見だし、そうした人物から適切な助言等を引き出し、これを用いながら、<sup>まわ</sup>際だった実績を挙げていかれることでしょう。また、万一自分の行いに過失が生じたとしても、自身の賢明さによって、数ある進言や助言（諫言）のうち良いものだけを判別し、それらをもとにして自分の間違いを正していくことが可能はずです。

---

\* 3：韓非子の「難言<sup>なんげん</sup>」篇では、「至言<sup>しげん</sup>は耳にさからいて心<sup>こころ</sup>に倒る」と指摘しています。つまり、理屈にかなった、至<sup>いた</sup>って当然な言葉ほど、耳に痛くそれを聞く人の気に障るものでもあるということです。この言葉には続きがあり、それは「賢人や聖者などでもなければ、（そうした自分の至らないところを突いてくる、厳しい言葉は）聞き入れない」というものです。逆に言えば、自分の気に障るような、耳に痛い進言や助言であったとしても素直に聞き入れる器量・度量を持った人物こそが、それらを生かしておのれ自身を正していける賢人・聖者である、ということなのでしょう。

\* 4：君主論 第23章「追<sup>つい</sup>従<sup>しよ</sup>を言う者をどのようにして避けたらよいのか」より。

しかし、そうした自身の賢明さゆえに、よく気をつけなければならぬこともあるようです。

#### ◆ 賢明さゆえにおちい陥る落とし穴

この小冊子シリーズではこれまで何度か、“賢明な君主であるという評判を得ている者”による活動の例示として、中国の唐王朝第2代皇帝であり、中国史上の名君とされている太宗（李世<sup>たいそう</sup>民<sup>りせいみん</sup>）の事績を取り上げてきました。太宗は、シリーズ第10巻や第12巻で紹介したように、房玄<sup>ぼうげんれい</sup>齡<sup>とじょかい</sup>や杜如<sup>と</sup>晦<sup>かい</sup>をはじめとした、多くの優れた人材たちから質の高い進言、献策を得て権力を掌握し、国家の統治を推進していきます。こうした優れた人材たちの能力や資質を見抜いて手許に確保し、彼らの提案の適否を的確に判断して採用したところに、太宗の賢明さが表れていると言えるでしょう。

このように、太宗は、能力ある者たちから良い助言を引き出す賢明さを身に備えていたようです。ところが、その太宗も、逆にこの賢明さゆえに落とし穴おちいに陥りそうになったことがあるのです。

あるとき太宗が側近たちに対して、自分の過失を遠慮なく指摘するようにと求めたことがありました。その時に太宗は、臣下の一人から次のような直言を受けています。「陛下が、朝廷の高官たちと議論をしたときや、あるいは臣下の中から意見書の提出を受けたときなどに、その内容が自分の意にそぐわないからということで、陛下は発言や意見書の中で不適切なところを本人に面と向かって責め、問い質したりしておられます。そのため、質された者は自分の不明を恥じ入って、みんな陛下の御前を退出してしまいました。このようなやり方は、おそらく、臣下からのよい意見を招き迎えるためのものとは言えないのではないかと思います。」\*5

太宗は、朝廷での政策に関する議論の場を自身が主導していけるほどに聡明そうめいでした。そんな太宗は、不適切な意見を言う者に対しては直接、強く反論をしていたようです。そして、太宗から考えの足りないことを厳しく指摘された高官たちは、引き続き議論に加わることを遠

\*5：貞観政要じょうがんせいよう「論悔過」より。