2016 年 1 月 10 日提出

國學院大學　経済学部「演習Ⅳ」ゼミ卒業論文（担当教員　小木曽道夫）

三国志から見る人事管理

田中陽介

目次

第 1 章　三国志について 1
　第 1 章第 1 節　研究テーマについて 1
　第 1 章第 2 節　三国志とは 2
　第 1 章第 3 節　三国の時代 2
第 2 章　曹操 2
　第 2 章第 1 節　若年の曹操への評価 2
　第 2 章第 2 節　曹操への評価 3
第 3 章　孫権 5
　第 3 章第 1 節　若年の孫権への評価 5
　第 3 章第 2 節　孫権への評価 6
第 4 章　劉備 8
　第 4 章第 1 節　若年の劉備への評価 8
　第 4 章第 2 節　劉備への評価 9
第 5 章　まとめ 10
　第 5 章第 1 節　曹操・孫権・劉備の性格から見るそれぞれの人事管理 10

第 1 章　三国志について

第 1 章第 1 節　研究テーマについて

本稿の研究テーマは「三国志から見る人事管理」である。魏・呉・蜀のリーダーである曹操・孫権・劉備達を分析し、どのように国を統治し人を指導したのかについて研究する。三国志は、小説化されるだけでなくゲーム化やアニメ化など多様な形で人々に親しまれ、形を変えてまでも人々からの人気を集めることに成功している。大人から子供まで幅広い世代に親しまれている三国志であるが、なぜ三国志はこんなにも人気なのかを考えた時、魅力的な登場人物が多数居るということが大きいのではないか。そうして、私は三国志に興味を持ったことで、曹操・孫権・劉備という三国志を語る上で外せない 3 人について研

究してみようと思った。

第 1 章第 2 節　三国志とは

本稿では、陳寿著（裴 松之注）『正史　三国志　全８巻』（以下、「正史」と称す）を、三国志のテキストとする。三国志とは、180 年頃～280 年頃にかけて現在の中国にあった魏・呉・蜀について、西晋の官僚である陳寿(233 - 297)が記した歴史書である。この歴史書は西晋の正当性を示すために作られた側面が強く、そのため前身である魏を正当化している。魏では曹操が、呉では孫権が、蜀では劉備がそれぞれ初代皇帝として国を発展させていった。歴史書としての三国志以外に小説としての三国志があり、有名なものとして蜀の劉備を主人公とした『三国志演義』演義をもとに作られた吉川栄治版『三国志』どがある。これらは中国だけでなく日本でも人気で、ゲーム化やアニメ化するなど幅広い世代に親しまれている。

第 1 章第 3 節　三国の時代

後漢末期、朝廷の政治に不満を持った農民たちが反乱を起こした。彼らは特徴として頭に黄色い布を巻いていたため、黄巾の乱と呼ぶ。この黄巾の乱では曹操や孫堅(孫権の父)や劉備といった人達が台頭した。また、実際に三国が揃って県立したのは 222 年から蜀が滅亡した 263 年までの間であるが、ここでいう三国時代とは後漢末期の動乱から西晋による三国統一までの期間のことをさす。では、魏・呉・蜀それぞれのリーダーたちがどのように国を統治し人を指導していったのか、リーダーたちを分析してみようと思う。

第 2 章　曹操

第 2 章第 1 節　若年の曹操への評価

沛国譙県生まれ。姓は曹、諱は操、字は孟徳という。前漢の時代宰相をつとめた曹参(？～前 190 年)の子孫であり、父親は曹嵩である。「太祖[1]は若年より機智があり、権謀に富み、男立て気取りでかって放題、品行を整えることはしなかった。したがって世間には彼を評価する人はいなかった」(正史 1:9-10) 。そのことを現すエピソードがある。曹操がいつものように鷹を飛ばし犬を走らせて狩りをしていた。そんな曹操の限度を超えた遊蕩ぶりを彼の叔父は快く思っていなかったらしく、たびたび曹嵩に語っていた。曹操はそれを厄介に思っていたので、その後道で叔父と会った時わざと顔面を崩し、口を捻じ曲げて、「突然、ひどい麻痺症にかかりまして」(正史 1:10)と言った。叔父はそのことを曹嵩に報告すると曹嵩は仰天して曹操を呼んだが、曹操の顔は普通であった。さらに曹操は曹嵩に向かって「全然麻痺になんかなっておりませんよ。ただ私が叔父さんのお気に召さないものですから、でまかせをいわれただけです」(正史 1:10)と言ったことで、それから曹嵩は疑念を抱

[1] 正史では曹操のことを「太祖」と呼ぶことがある。

き叔父の事をまるっきり信用しなくなったという。そこから曹操は思い通りにふるまうことが出来た。しかし梁国の橋玄と南陽の何顒は曹操のことを評価していて、人物を識別する能力があると評判の高い橋玄からは『乱世を鎮められるのは君かもしれない』『今まで私は天下の名士に出会ってきたが、君のようなものは初めてだ』と評価されていた。その頃の曹操はまだまだ世に名を知られていなかったために、橋玄が許子将という人物を紹介する。それから曹操という名前が知られるようになった。許子将が言うには「君は治世にあっては能臣、乱世にあっては姦雄だ」(正史 1:11)。更に曹操は頭がいいだけでなく武技も見事だった。中常侍の張讓の家に侵入し戟を振り回し脱出したこともある。また曹操は兵法が好きで、諸家の兵法の選集を作ったりもした。議郎に任命されたとき、宦官殺害を企てた二人が逆に殺害されるといった事件が発生。そのことについて曹操は邪悪な人間が朝廷に満ち、善良な者は出世の道を閉ざされていると述べた。当時の政治家たちは官界で起用されるため賄賂が横行し、勢力のあるものが恨みを買う行為があっても摘発を受ける事がなく、勢力のないものは動議を守っていても陥れられる場合が多かった。「これ以後、政治と教化は一日一日と乱れていき、乱暴者や狡猾な者がますますはびこり、社会を破壊する行為が数多くあった。太祖は匡正しえないと悟り、もう二度と献策しなかった」(正史 1:13)。後漢の凋落が目に見え始めるようになってから、黄巾の乱が起こる。

若年の曹操は遊蕩に耽っていたが、後漢の衰退とともに年を重ね落ち着いていった。そうしたことで元々あった機智さがより浮き彫りになっていく。こうした時代の背景や様々な名士との出会いが、英雄曹操を作り上げていったのだろう。

第 2 章第 2 節　曹操への評価

黄巾の乱が起こった時、曹操は騎都尉に任命され潁川の黄巾賊を討伐した。「済南国の相[2]に昇進した」(正史 1:13)。相に昇進してからの曹操は正義感が強く表れていて、贈賄汚職が横行する長吏達の 8 割を免職にしたり、大衆を惑わす祭祀を厳禁にしたりして、よく国を治めた。衰退する当時の後漢を見かねた王芬・許攸・周旌の三人が、皇帝霊帝の廃位を計画したがそのことを曹操に打ち明けた時、曹操は参加を拒否した。董卓討伐軍の盟主であった袁紹が韓馥と共謀して幽州の牧[3]劉虞をたてて皇帝にしようと企てた際も曹操は反対している。しかし袁紹は玉印[4]を手に入れたことで態度が大きくなり、曹操のいる席上でその肘へ向ってあげて見せた。「太祖はそれに対し笑ってはいたが心中憎悪した」(正史 1:23)。さらに袁紹は曹操のもとへ人をやって「今袁公は、勢いは盛大、軍は協力、二人の子はすでに成長しています。天下の英傑たちのうち、彼以上のものがおりましょうか」(正史 1:24)と曹操を説得しに人をやったが、曹操はこのことから袁紹には私欲があると判断し、うち

[2] 相とは太守の意である
[3] 前漢・後漢における州の長官
[4] 玉璽(ぎょくじ)といい皇帝が用いる印のこと

滅ぼす計画をたてた。曹操には疑り深く残忍な一面もある。董卓の、皇帝を廃して献帝を擁立することで自らが権力を握る計画は必ず失敗に終わると判断し、郷里に逃げ帰った時のことである。ここではエピソードを３つ紹介する。「『魏書』にいう。数騎の供をひきつれ、旧知の間がらにある成皋の呂伯奢の家にたちよった。呂伯奢は留守で、その子供たちは食客とぐるになって太祖をおどかし、馬と持ち物を奪おうとした。太祖はみずから刀を手にして数人を撃ち殺した。」「『世話』にいう。太祖は呂伯奢の家にたちよった。呂伯奢は外出していたが、五人の子は皆、家にいて、主人の客のあいだの礼儀も備わっていた。太祖は自分が董卓の命令にそむいていたから、彼らが自分を始末するつもりかと疑いを抱き、剣を揮って夜の間に八人を殺害して去った。」「孫盛の『雑記』にいう。太祖は彼らの用意する食器の音を耳にして、自分を始末するつもりだと思いこみ、夜のうちに彼らを殺害した。そのあと悲惨な思いにとらわれ、『わしが人を裏切ることがあろうとも、他人にわしは裏切らせはしないぞ』といい、かくして出発した」(正史１:17)。

赤壁での合戦で劉備軍と戦い負け戦であった曹操軍だが、そのとき曹操の軍で疫病が大流行し、多数の兵士が死んだので撤退した。敗走の曹操軍に劉備はとどめを刺そうと、軍船を焼いたりして足止めを図ったが、叶わなかった。曹操は軍が脱出したことを大いに喜んだ。諸将が訳を尋ねると曹操は冷静に「劉備はわしと同等じゃがただ計略を考えつくのが少しおそい。さきにすばやく火を放てば、わしらは全滅だったじゃろう」(正史１:69-70)といった。赤壁での敗北の後、210 年に曹操は軍の立て直しを図るために布告を出した。その内容は、曹操が実力主義で人材を管理していたことが大いにわかる内容となっている。「古代以来創業の君主･中興の君主で、賢人君子を見出し彼らとともに天下を統一しなかったものがおろうか。君主が賢者を見出したについては、まるっきり村里に出向かなかったから、いったいうまく出会えたであろうか。上にある者が探し求め起用したからこそである。今、天下はなお安定をみない。それこそ特に賢者を求めることを急務する時節である。『孟公綽は趙や魏の家老となれば余裕をもってやってゆけるだろうが、滕や薛の大夫にはなれない』のだ。もし必ず廉潔の人物であってはじめて起用するべきとすれば、斉の桓公はいったいどうして覇者となれたのだろう。今、天下に粗末な衣服を着ながら玉のごとき清潔さをもって渭水の岸辺で釣をしている者が存在しないといえようか。また嫂と密通し賄賂を受けとったりはするが[才能をもち]魏無知にまためぐりあっていない者が存在しないといえようか。二、三の者よ、わしを助けて下賤の地位にある者を照し出して推薦してくれ。才能のみが推薦の基準である。わしはその者を起用するであろう」(正史１:70～71)。曹操は、自分がもともと名の知られた人物ではないことから、天下の人々から凡人愚者扱いされることになるだろうと考え、一郡の太守となり政治と教化をうまく行うことで名声を打ちたて世間に存在を知らしめたいと望んだ。それゆえ議郎に任命された当初、凶悪なものや汚濁に満ちたものを除去し公平な心で官吏の選抜を行っていた。董卓の討伐のとき、曹操も兵を起こした。「このころは、兵を多数集めるほど能力があるとされていた。しかし

[自分は]常にみずから少なくおさえ、多くしたいとは思わなかった。そうした理由は、兵数が多ければむこう意気が強くなり、強敵と争ってあるいはかえって禍の源となるかもしれなかったからだ」(正史 1：72)。213 年のこと、これまでの功績が皇帝から認められ、曹操を魏公に任命する辞令書が渡された。ここで皇帝は曹操をこう評価している。「君はその叡知をとぎすまし、禹もむつかしいとした人物評価に思いを致し、才能ある者を官につけ、すぐれた人間を任命し、善行ある人たちを必ず起用した。かかる理由によって君に殿に登るための納陛[5]を賜う。君は国の政治をとり行い、厳正公平な態度をとり、微細な悪をもすべておさえ退けている。かかる理由によって、君に虎賁の士[6]三百人を賜う。君は天刑によって糾しツツしみ、その罪ある者を明らかにし、国の紀綱を犯した者をすべて誅滅している。かかる理由によって君に鉄鉞各一つを賜う。君は龍のごとく登り虎のごとく見、八方をあまえくみわたし、忠節に反する者を討伐し、四海の敵をうちくだいた。かかる理由によって君に彤弓[7]一つ、彤矢百本・ロ弓[8]十・ロ矢千本を賜う。君は温和と恭敬をもって基礎となし、孝行と友愛をもって道徳となし、信義に明るく誠実な態度は、朕の心を感動させている。かかる理由によって君に秬鬯[9]一樽を、桂瓚[10]をそえて賜う」(正史 1:86)。こうして曹操は魏公となったが、建安 25 年(220)の春正月、66 歳で亡くなった。

最後に陳寿は曹操をこうまとめている。「漢末は、天下がたいそう乱れ、豪傑がいっせいに立ちあがった。その中で、袁紹は四つの州を根拠に虎視し、その強盛さは無敵であった。太祖は策略をめぐらし計画を立て、天下を鞭撻督励し、申不害･商駅(ともに戦国時代法家の思想家)の砲術をわがものとし、韓信･白起(戦術家)の奇策を包みこみ、才能ある者に官職を授け、各人のもつ機能を利用し、自己の感情をおさえて冷静な計算に従い、昔の悪行を念頭に置かなかった。最後に天子の果たすべき機能を掌握し、大事業を成しとげえたのは、ひとえにその明晰な機略がもっともすぐれていたためである。そもそも並はずれた人物、時代を超えた英傑というべきであろう」(正史 1:121-2)。曹操･孫権･劉備の中で、誰が勝者かと問われたら、私は曹操であると答える。孫権や劉備は確かに人民を想い、諸将達を大切にしたが、そんな彼らでさえ曹操にはかなわなかった。それはなぜであろうか。では孫権について分析してみる。

第 3 章　孫権

第 3 章第 1 節　若年の孫権への評価

姓は孫、諱は権、字は仲謀という。よく比べられる曹操や劉備とは世代が違い、(父であ

---

5 外から見えぬように上下と両側をおおわれた階段
6 勇敢な近衛兵
7 赤い弓
8 黒い弓
9 お酒
10 玉でつくった杓

る孫堅が同世代である)曹操や劉備が一世代で国の基礎を作り上げたのに対し、孫権は孫堅や孫策がある程度作り上げたものを継承していった。「孫堅が下邳県の丞であったとき、孫権が生れた。頤が張って口が大きく、瞳にはきらきらした光があった。孫堅は彼のそうした風貌を喜び、高貴な位にのぼる相があると考えた。孫堅が死に、孫策が江東で行動をおこすと、孫権はいつも孫策に従って[各地を転々とした]。彼の性格は、朗らかで度量が広く、思いやりが深いと同時に決断力があった。侠を好んで自分の元に人才を養い、やがて彼の名が知られるようになると、その名声は父の孫堅や兄の孫策に伯仲した。計謀を練るおりにはつねにそれに参画し、孫策はつねづね孫権の意見を高く評価し、自分も及ばないと考えていた。賓客たちを招いて宴を開くと、孫権のほうをふりむいて『これらの諸君は、みなおまえの部将なのだ』というのが常であった」（正史 6：70-1）。また、漢の使者劉琬曰く「私が見るところ、孫氏の兄弟はそれぞれに優れた才能と見識とを備えてはいるが、みなその禄祚を完うできそうもない。ただ中弟の孫孝廉(孫権)だけは、人なみすぐれた容貌をもち、骨相も非凡で、高貴な位に升る兆が見え、年齢の点でも最も長寿を得るであろう。私のこの予言を覚えておいてみたまえ」と（正史 6：70）。

孫策が逝去し後事を孫権に託したが、孫策は兄の死をいつまでも悲しんでいた。しかしいつまでも悲しんでいてはいけないと、張昭が慰めた。孫権が若年から評価されていたのは風貌と性格が主たる所であった。曹操や後述する劉備などは段々と経験を積んで国の主となっていったのに対し、孫権は孫氏の事情で急遽主となった。

第 3 章第 2 節　孫権への評価

孫権は朗らかで度量が広く、「身を低くし辱を忍び、才能あるものに仕事をまかせ綿密に計画を練るなど、越王句践と同様の非凡さを備えた、万人に優れ傑出した人物であった」(正史 6：161）。しかしながら、その性格は疑り深く、己にとって脅威になりそうな人物であったら容赦なく切り捨てる残忍さも持ち合わせていた。孫権の思いやりぶかさと残忍さを語るこんなエピソードがある。「沈友は、字を子正といい、呉郡の人である。年十一のときのこと、華歆が朝廷から使者として遣わされ各地の政治強化の成績を尋ねて巡察していたが、沈友を見つけて非凡な人物だと見ぬき、呼びかけていった。『沈友よ、いっしょに車に乗って話さないか。』」沈友は後ろへ引きさがっていった、『君子は好を結ぶとき、宴を開き礼の定めに従って好を結ぶのです。いま仁義は衰微し、聖道は崩壊の危機に瀕しております。先生が天子の命を承け巡察の仕事に従っておられますのは、先王の教えを敷き広げることに力ぞえし、風俗を治め正そうとしてのことでございますに、軽々しくも礼の手つづき無視されるのでは、ちょうど薪を背おって家事を消しに行くようなもので、火の手をますます盛んにするだけのことではございませんか。』華歆は恥じ入っていた。『桓帝・霊帝の御世以来、多くの英俊はいたが、まだ幼い者でかくも秀れた者はほかになかった。』成人するころには広く学問を修めて、多くのことに精通し、文章にも巧みであった。加えて武事をも

好み、『孫氏兵法』に注を付けた。彼はまた弁舌にすぐれ、彼が参加した場では、日著美とはみな口をつぐみ、彼と議論応酬できる者はいなかった。みなが、彼の筆の妙、口舌の妙、刀剣の妙、この三者は人よりずばぬけていると評判した。孫権は礼をあつくして彼をマネいた。沈友は、孫権のもとにやってくると、王者や覇者として取るべき方略や、目前の急務について論じ、孫権も顔つきを改めて慎み深くそれに耳をかたむけた。荊州を併合すべきだとの計を陳べ、孫権はその意見を容れた。彼は厳しい態度で朝会に臨み、妥協を許さぬ正義の論陣を張ったため、無能な臣下たちに讒言をされ、謀反を企てていると誣告された。孫権も、沈友がやがては自分の命令どおりには働かぬようになるであろうと考えて、彼を殺害した。ときに年二十九であった」（正史 6：76-7）。

荊州の劉表が死んだ際、曹操が侵略をたくらみ、荊州の境界付近まで軍を進めた。それに恐れ慄いた劉表の息子の劉琮は、荊州の軍勢を挙げて曹操に投降した。投降を良しとしない劉備が魯粛と出会い、そこで魯粛は孫健の意向を伝え今後の事態の成り行きについて語った。そして劉備は孫権と共同し曹操を赤壁で打ち破った。実は赤壁の戦いが起こる前、孫権の配下達はこぞって曹操の勢力に恐れをなし、投降を勧めていた。しかし周瑜と魯粛だけは曹操を拒む事を進言し、孫権もまた曹操と戦う意向を示した。レッドクリフでも有名な赤壁の戦いでの勝利は、こうした孫権の決断力が招いた結果でもある。

孫権のことは曹操も認めていた。建安 18 年(213)の正午、曹操が濡須を攻め、孫権はこれを防ぎ戦い、相い対峙することが一カ月あまりにもなった時、ふと曹操は孫権の軍を眺めると、少しの乱れもなかった。それに曹操は感嘆して「息子を持つならば孫仲謀(孫権)のようなものが欲しいものだ」(正史 6:81)と言い残し軍を引きあげ帰還した。劉備とのエピソードで、孫権の度量の広さがわかるエピソードがある。建安 19 年(214)の年、劉備が益州を手に入れ、蜀を平定した。なので孫権は以前から貸していた荊州の諸郡の返還を求めたが劉備はそれを拒絶。孫権は腹を立て劉備のもとへと進軍するが、曹操軍が漢中に侵略してきたため、劉備は益州を失うことを恐れて、孫権へ和解を申し入れてきた。孫権はそれを受け入れ、もとの同盟友好関係を回復した。それだけではなく元々孫権の領地であった荊州を分割して、長沙･江河･桂陽以東を孫権に、南郡･零陵･武陵以西を劉備に属すものだと定めた。孫権としては曹操に加えて劉備とも敵対するわけにはいかないとはいえ、土地を返さないという裏切りを許しただけでなくその土地の半分を譲渡するとあれば、これは孫権の度量の広さだけではなく同盟を組んでおかなければならない理由があったのだろうと思う。私が考えるに国家統一することへの一番の障害は曹操であるという考えを、孫権も劉備も持っていたからではないかと考える。なので同盟して曹操を討伐しようとたくらんだ。裏を返せば互いに両者をいつでも討伐できるという自信があったのだろう。事実、孫権が劉備の才気や人柄を認めるエピソードはひとつもでてこなかった。色々あり劉備と同盟関係に戻った孫権であるが、しかしながら孫権はその 3 年後の建安 22 年、「都尉の徐詳に命じ、曹公のもとに行って降服を申し入れさせた。曹公は返礼の使者を遣って好を修し、誓

約を交わし重ねて婚姻関係を固めた」（正史 6:84）。劉備と同盟関係でありながら、曹操とも友好関係を築いていたのだ。孫権の外交の上手さが表れている。

孫権の部将たちを思いやるエピソードもある。部将たちに命令を出した内容である。「安定しているときにも滅亡のことを忘れず、無事なときにも必ず危機に対する配慮をせよというのが、古の優れた教えである。昔、漢の名臣であった雋不疑は、平安な世の中にあっても刀剣を身から離すことがなかった。君子たるもの、武備をなくしてはならないからだ。もし手や現在、身は辺境の地にあり、サイ狼どもの間に伍しながら、軽率にも事変のへの心がまえを欠いてよいものだろうか。近ごろ聞けば、諸君たちは外出に際し、威儀を張らぬがよいとし、従者として兵士を従えぬとのことだ。難に備えわが身を大切にするという主旨にまったく背いている。おのれを大切にして名声を遺し、主君や親たちを安んずるのと、危険を冒し辱めを受けるのと、いったいどちらが良いと思っておるのか。警戒の心がまえを深くし、大切な生命を何よりも重んじ、私の意に副ってほしい」（正史 6:86-7）。

太元 2 年(252)の夏四月、肺炎により孫権は七一歳で亡くなった。

最後に陳寿は孫権をこうまとめている。「孫権は、身を低くし辱を忍び、才能ある者に仕事をまかせ綿密に計略をねるなど、越王句践と同様の非凡さを備えた、万人に優れ傑出した人物であった。さればこそ江表(江南)の地をわがものとし、三国鼎立をなす呉国の基礎を作り上げることができたのである。ただその性格は疑り深く、容赦なく殺戮を行い、晩年にいたってはそれがいよいよつのった。その結果、讒言が正しい人々の行いをたちきり、後嗣ぎも廃され殺されることにもなったのである。子孫たちに平安の策を遺して、慎み深く子孫の安全を計った者とはいいがたいであろう。その後代がしだいに衰微し、やがては国を亡ぼすことになる、その遠因が孫権のこうした行ないになかったとはいい切れぬのである」(正史 6:161) 。

第 4 章　劉備

第 4 章第 1 節　若年の劉備への評価

涿郡涿県の出身。姓を劉、諱を備、字は玄徳という。「前漢の景帝の子、中山靖王劉勝の後裔である」（正史 5:25）。「先主は幼くして父を失ったが、母とともにわらじを売ったりむしろを編んだりして、生計をたてた。家の東南のすみにあるまがきの側に桑の樹があって、高さは五丈余りもあり、遥かに眺めるともっこりしてまるで小さな車の蓋のように見えた。往き来する人々は、皆、この樹が普通でないと訝しんでいると、あるひとが、『[この家からは]きっと貴人が出るであろう』と予言した。先主は幼いとき、一族の子供たちとこの樹の下で遊びながら、『おれは、きっとこんな羽飾りのついた蓋車(天子の車)に乗ってやるんだ』といっていた」（正史 5:25-6）。十五歳の時、劉徳然と公孫瓚と共に盧植の弟子になった。劉徳然の父である劉元起は、劉備にいつも学資を与え、息子と同等の扱いをしていた。理由は劉備が並の人間ではないと考えていたからである。劉備は公孫瓚と極めて親密な友と

なり、年齢の関係上兄として彼に仕えた。「先主[11]は読書がそんなに好きではなく、犬･馬･音楽を好み、衣服を美々しく整えていた。身の丈七尺五寸、手を下げると膝にまでとどき、ふり返ると自分の耳を見ることができた。口数は少なく、よく人にへり下り喜怒を顔にあらわさなかった。好んで天下の豪傑と交わったので、若者たちは争って彼に近づいた。中山の大商人張世平･蘇双らは、千金の資本をもって、馬を買いに涿郡に往き来していたが、先主をみて傑物だと考え、そこで彼に多くの金財をあたえた。先主はこのおかげで、資金を手に入れ、仲間をかり集めることができた」(正史５:26) 。

第４章第２節　劉備への評価

劉備は度量が広く親切であり、人物を見わけることに長けていた。劉備の親切さ、人の良さ、度量の広さを表わすエピソードがいくつかある。黄巾族の反乱がおこった時、劉備は仲間を引き連れて校尉である鄒靖に従い、黄巾族を討伐し手柄を立てる。それ以外にも劉備はたびたび戦功を立てたため、試しに平原の令代行を命じられ、のちに平原の相に任命された。郡民の劉平は以前から劉備を見下していたので、彼の下民となることを恥じ、刺客に頼んで劉備を刺殺しようとしたが、劉備は知らずに刺客を厚くもてなしたので、刺殺せずにありのままを話して立ち去ったという。また劉備は平等であり、士人を待遇した。「このころ民衆は基金に苦しみ、寄り集まって略奪をはたらいていた。劉備は外に対しては暴徒の侵入を防ぎ、内に対しては経済上の恩恵を充分に与えた。身分の低い士人に対しても必ず席をいっしょにして坐り、同じ食器で食をとってより好みをしなかった。[そのため]大ぜいの人々が彼に心を寄せた」(正史５:28-9) 。また劉備が平原の相に任命された時、「関羽と張飛を別分司馬に任じ、それぞれ部隊を指揮させた。先主は二人と同じ寝台にやすみ、兄弟のような恩恵をかけた。しかし大ぜいの集まっている席では、一日じゅう側に立って守護し、先主につき従って奔走し苦難をいとわなかった」(正史５:165)。劉備が陶謙没後の徐州の牧を引き受けるまでのエピソードがとても劉備の性格を表していると感じたので紹介する。曹操が徐州を征討すると、劉備は徐州の牧陶謙を救援するために「私兵千人あまりと、幽州の烏丸族に属する諸部族の騎兵をかかえていたが、さらに飢えた民衆数千人をむりやり配下にくみ入れた。到着したあと、陶謙は丹楊の兵士四千人を先主の軍に加えてくれた」(正史５:29)。こうした陶謙の行動を意気に感じ、劉備は陶謙のもとに身を寄せる。陶器は劉備に対し、小沛に駐屯させ、自身の病気が重くなると「劉備でなければこの州を安定させることはできない」(正史５:29) と、全幅の信頼を寄せた。陶謙が没すると、劉備に徐州の牧の依頼が来たが、遠慮して徐州の牧を引き受けなかった。下邳の陳登が劉備を説得するも、劉備は「袁公路(術)がここよりほど近い寿春にいる。この方は四代つづいて五人の三公を出した家柄であって、天下の人望が集まっている。君、徐州は、彼に与えるの

[11] 先主とは劉備のことである

がよろしかろう」(正史５:29)といい、聞き入れなかった。北海の孔融が劉備に向かって「袁公路はいったい国を憂えて家を忘れる男でありましょうか。[彼は]墓の中の骸骨同然、意に介するほどの男ではありません。今日の事態は、民衆が有能な人物の側に立っております。天の与えたもう物を受け取らないと、あとから悔やんでも追いつきませんぞ」(正史５:30)と言い、こうして劉備は徐州を手に入れた。

劉備が蜀を襲撃したとき、「徵士の傅幹は、『劉備は寛大で情け深く、度量があり、よく人の死を力をふりしぼらせる人物だ。諸葛亮は政治に熟達し、状況の変化をよみとる男で、正道でありながら権謀がある。しかもこのひとが大臣となっている。張飛・関羽は勇敢で義理がたく、どちらも万人の相手になる男だ。しかもこれらの人が将軍となっている。この三人はみな英雄である。劉備の知略に加えて、三人の英雄が輔佐しているのだ。どうして成功しないことがあろうか。』といった」(正史５:51-2) 。

最後に陳寿は劉備をこうまとめている。「先主は度量が広く、意思が強く心が大きくて親切であって、人物を見分け士人を待遇した。思うに漢の高祖の影響があり、英雄の器であった。その国をまかせて遺児を諸葛亮を託し、心になんの疑惑も持たなかったこととなると、まことに君臣の私心なきあり方として最高のものであり、古今を通じての盛事である。権謀と才略にかけては、魏の武帝[12]に及ばず、これがため国土もまた狭かった。しかしながら敗れても屈伏せず、最後まで臣下とならなかったのは、そもそも彼(武帝)の度量からいって、絶対に自分を受け入れないと推し測ったからで、単に利を競うためというのではなく、同時に害悪を回避するためでもあったのである」(正史５:69) 。

第５章　まとめ

第５章第１節　曹操・孫権・劉備の性格から見るそれぞれの人事管理

魏の曹操は、自他共に認める実力主義で部将たちを雇った。そのことは赤壁の後の布告を読めば明らかであると思う。なぜ曹操に実力主義的な思想が培われたのかというと、宦官たちの賄賂などの横行など、邪悪な人間が朝廷に満ち善良な者は出世の道を閉ざされている、という風に曹操が考えたからだ。そうした汚濁した朝廷が没落していくのを曹操は見ていたので、こんなことになってはならないと、全国民に実力主義という平等性をもうけたのだ。

呉の孫権は巧みな人心掌握術で部下の心をつかんだ。孫策が亡くなった時、悲しみ涙にくれたり、沈友という人物を脅威に思い殺してしまったりと、私は彼を人間らしい英雄のように感じた。そんな中にも他者の意見にしっかりと耳を傾けるなどの身の低さが、部下の心をつかんだのだろうと考える。孫権は、基本的に優しかったが、時には恐怖で支配していた。疑り深く、容赦なく殺戮を行うのだ。それは有能な部下であった沈友のエピソー

[12] 曹操のことである

ドからもわかると思う。基本的に優しく身を忍び、人の話に静かに耳を傾けるひたむきさを持つ一方で、疑わしかったり、脅威に感じたりするとすぐさま殺戮を行う残忍さといった、いわゆるアメとムチを無意識的に行い人事管理していた。

蜀の劉備は広い度量と強い意志でよく人物を見分け、士人を待遇することで人々に愛された。劉備の人事管理は恐怖による圧迫統治でもなく、完全なる実力主義でもなく、劉備という人柄にほれ込んだ人物たちが劉備を慕ってついていった。例えば、劉備が平原の相に任命された時、関羽や張飛に兄弟のような恩恵をかけ、関羽や張飛が劉備は一日じゅう守護したときであったり、士人もみな平等に接し、食事の場を共にしたりなどである。

劉備や孫権が曹操にかなわなかったのは、冷静に自分の感情をコントロールすることができなかった、また、自分が冷静でないときに自分をいさめてくれる存在がいなかったことではないだろうか。孫権は疑り深く残忍な性格が、劉備は部下たちとの心の距離が近すぎたことが原因で、感情をコントロールすることができなかったのではないかと考える。曹操は自分の感情を実力主義という名の下で押し殺し、コントロールしていた。また冷静でないとしても、実力主義で集められた能力のある者たちがしっかりと曹操をいさめることができた。劉備は、関羽が呉に捕えられ処刑された時、激こうし蜀を総動員して敗北し、それがもとで体を壊し逝去した。この戦いをいさめることができなかったのは、兄弟のように愛情を捧げてきた関羽の死に対する劉備の悲しみを、蜀の人間が分かち合ったからだ。孫権は、疑り深い性格が裏目に出てしまった。とくに晩年は顕著で、この性格が周りの意見を疑ってしまい、いさめても耳を貸さなかったのだろう。もしくは、いさめてくれる存在もだんだんと減っていったのかもしれない。

【参考文献】

陳寿著（裴 松之注）今鷹真・井波律子訳(1992 年 12 月 7 日)『正史　三国志１（魏書Ⅰ)』ちくま文芸文庫（本文では「正史１」と称す）

陳寿著（裴 松之注）井波律子・今鷹真訳(1993 年 1 月 7 日)『正史　三国志２（魏書Ⅱ)』ちくま文芸文庫（本文では「正史２」と称す）

陳寿著（裴松之注）今鷹真訳(1993 年 2 月 5 日)『正史　三国志３（魏書Ⅲ)』ちくま文芸文庫（本文では「正史３」と称す）

陳寿著（裴 松之注）今鷹真・小南一郎訳(1993 年 3 月 5 日)『正史　三国志４（魏書Ⅳ)』ちくま文芸文庫（本文では「正史４」と称す）

陳寿著（裴 松之注）小南一郎訳(1993 年 4 月 7 日)『正史　三国志５（蜀書)』ちくま文芸文庫（本文では「正史５」と称す）

陳寿著（裴 松之注）小南一郎訳(1993 年 5 月 6 日)『正史　三国志６（呉書Ⅰ)』ちくま文芸文庫（本文では「正史６」と称す）

陳寿著（裴 松之注）小南一郎訳(1993 年 6 月 7 日)『正史　三国志７（呉書Ⅱ)』ちくま文

芸文庫（本文では「正史７」と称す）
陳寿著（裴 松之注）小南一郎訳(1993 年 7 月 7 日)『正史　三国志８（呉書Ⅲ）』ちくま文
芸文庫（本文では「正史８」と称す）