古典経営研究　No.４

2023.02.20

説得の対象の明確化

秦の王はどこにいるか？

本当の決定者は誰か？

本当の目的はどこにあるか？

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com
件名: 秦国哪里有大王？
日付: 2023/02/18 21:25:33
宛先: masaki_yamauchi@hotmail.com

秦昭王看后大喜，就向王稽道歉，派人用专车去接范雎。
这样，范雎才得以入离宫和秦昭王相见，到了宫门口，
他假装不知道是内宫通道，就往里走。

这时恰巧秦昭王出来，宦官很生气，驱赶范雎，说“：大王来了！”
范雎故意乱嚷着说：“秦国哪里有大王？秦国只有太后和穰侯罢了。”
他想用这些话激怒秦昭王。

そのときはじめて范雎は離宮で目通りすることになったが、わざと大奥への通路とは気づかぬふりで、ずかずか入っていった。王が出て来ると宦者（宮中の茶坊主）が怒って追い出した、「王さまのお出ましだぞ」。范雎はそしらぬ顔で「秦の国に王さまなんてありはしない（八）。太后さまと穰侯だけじゃないか」。昭王の心を動かそうと思ったのであった。そこへ，，，，，，，

昭王走过来，听到范雎正在与宦官争吵，便上前去迎接范雎，
并向他致歉说：“我本该早就向您请教了，
正遇到处理义渠事件很紧急，我早晚都要向太后请示，
现在义渠事件已经处理完毕，我才得机会向您请教。

我这个人很糊涂，不聪敏，让我向您敬行一礼。”
范雎客气地还了礼，这一天凡是看到范雎谒见昭王
情况的文武百官，没有一个不是肃然起敬的。

秦昭王屏退了左右近臣，宫中再无别人。
这时秦昭王直跪着向范雎请求说“：先生怎样赐教于我呢？”
范雎应道：“嗯嗯。”像这样请了三次，秦昭王跪着说“：
先生真的不肯教导寡人吗？”范雎答道“：我怎么敢这样呢？

我听说，从前吕尚遇到文王的时候，他正是个渔父，
在渭水边钓鱼，当时，两人的交情还很疏远。

等到文王赏识他，封他为太师，带他一起回去以后，
二人所谈的话就深切了。

范雎

fàn jū

范 雎[1]（はん しょ、拼音: Fàn Jū、? - 紀元前255年?）は、中国戦国時代に秦に仕えた政治家。字は叔。秦の昭襄王に対して遠交近攻策を進言して秦の優勢を決定的なものとした。封地として応城（現在の河南省平頂山市魯山県）を与えられたため、応侯とも称された。

■ 前歴

蔡沢 cài zé

史記巻79、范雎蔡沢列伝第19

以下の経歴は『史記』の「范雎・蔡沢列伝」の記述による。

范雎は魏の人で、諸侯の間を遊説し、家が貧しいために魏の中大夫の須賈に仕えた。

須賈の供をして斉へ使者として赴き、その地で数カ月間を過ごした。この時に斉の襄王が范雎の弁舌が優れていることを聞いて金十斤と牛・酒を送ってきたが、范雎はこれを断った。

ところがこれを須賈が邪推し、魏の秘密を斉に漏らした代金としてこれらの品物を送ってきたのだろうと考えた。魏へと帰ってきた須賈は宰相の魏斉へと報告した。魏斉は怒って范雎を竹の板で何度も打った。このことで范雎はあばらを折り、歯をくじいた。これでは殺されると思った范雎は死んだ振りをしたが、魏斉は范雎を簀巻きにして厠へと放り出し、客は厠へと来るたびに范雎に小便をかけていった。范雎は番人に「後で礼をするから」と約束して助け出してもらい、番人は魏斉に対して死体を捨ててきたと嘘を言った。

范雎は友人の鄭安平の助けを借りて体を治し、魏斉が范雎が本当に死んだかを疑っていると聞いて、張禄と言う偽名を使って逃げた。その頃、秦の昭襄王が使わした謁者（取次役）の王稽と言う者が来ていた。鄭安平は張禄こと范雎をこの者に売り込み、范雎を秦へと逃がした。

■ 秦相として

秦に入った范雎は王稽から昭襄王に推挙されたが、登用されなかった。

当時、秦の宰相は穰侯魏冉で昭襄王の母の宣太后の弟であった。穰侯は絶大な権力を誇り、名将の白起を使って周囲の国々を何度も討って領土を獲得していた。しかしその領土は穰侯や穰侯と同じく太后の弟の華陽君芈戎、あるいは昭襄王の弟の高陵君・涇陽君などが取ってしまい、その財産は王室よりも多かった。

1年余りを昭襄王に迎えられないまますごした范雎は、昭襄王に対して「とにかく試してください。良ければ用い、悪ければ打首にされても構いません。ただただ王様のことを思っているのです」と手紙を書いて自分の意見を聞いてくれるように訴えた。これを受けて昭襄王は范雎を招いた。謁見するにあたり范雎は後宮へと入り込み、怒った宦官が「王のご到着だ」と言って追い払おうとしたが、范雎は「どうして秦に王がいようか。いるのは太后と穰侯だけだ」と言い放った。

昭襄王はそれを全く不問とし、范雎を迎え入れて話を聞こうとした。しかし盗み聞きするものがいたので、范雎はまず外事について説いた。曰く「穰侯はいま韓や魏と結んで斉を討とうとしているが、これは間違いです（仮に勝って領土を奪ってもそれを保持することができないため）。それよりも遠く（趙・楚・斉）と交わり、近く（魏・韓）を攻めるべきです。そうすれば奪った領土は全て王のものとなり、更に進出することができます」と。これが**遠交近攻**策である。

この進言を受け入れた昭襄王は、魏を攻めて領土を奪い、韓に対して圧迫をかけた。その成果に満足した昭襄王は、范雎を信任することが非常に厚くなった。そこで范雎は昭襄王に対して、穰侯たちを排除しなければ王権が危ういことを説いた。これに答えて昭襄王は太后を廃し、穰侯・華陽君・高陵君・涇陽君を函谷関の外へ追放した。こうして王権の絶対性を確立し、国家が一纏めとなった秦は、門閥の影響が大きい楚など諸国を着実に破っていくことになる。

■ 睚眦の恨み ■

権力を確保した范雎は、秦から偽名である張禄を号として貰い、応に領地を貰い応侯と名乗った。

この頃、魏では秦が韓・魏を討とうとしているとの情報を掴み、須賈を使いに出した。須賈が秦に来ていると知った范雎は、みすぼらしい格好をして須賈の前に現れた。須賈は范雎が生きていたことに驚き、范雎にどうしているのかと聞いた。范雎は「人に雇わ

れて労役をしている」と答えた。范雎のみすぼらしさを哀れんだ須賈は絹の肌着を范雎に与え、「秦で宰相になっている張禄という人に会いたい」と告げた。范雎は主人がつてを持っているので会わせることができると言い、自ら御者をして張禄の屋敷（すなわち自分の屋敷）へと入った。先に入った范雎がいつまでも出てこないので、須賈は門番の兵に「范雎はどうしたか」と聞くと、「あのお方は宰相の張さまである」との返事が返ってきた。

驚いた須賈は大慌てで范雎の前で平伏し、過去の事を謝った。范雎は須賈にされたことを鳴らして非難したが、須賈が絹の肌着を与えて同情を示したことで命は助け、「魏王（安釐王）に魏斉の首を持って来いと伝えろ。でなければ大梁（魏の首都。現在の開封）を皆殺しにするぞ」と言った。

帰国した須賈は魏斉にこのことを告げ、驚いた魏斉は趙の平原君の元へ逃げた。

その後、范雎を推挙してくれた王稽が范雎に「自分に対して報いが無いのでは」と暗に告げた。范雎は内心不快であったが、昭襄王に言って王稽を河東（黄河の東）の長に任命した。更に鄭安平を推挙して秦の将軍にし、財産を投げ打って自分を助けてくれた人に礼をして回った。この時の范雎は、一杯の飯の恩義にも睨み付けられただけの恨み（睚眦の恨み）にも必ず報いたと言う。

昭襄王は范雎の恨んでいる魏斉が平原君の元にいると知り、何とかこの恨みを晴らしてやりたいと思っていた。そこで平原君を秦に招き、「魏斉を殺してくれなければ秦から出さない」と脅したが、平原君はこれを断った。今度は昭襄王は趙の孝成王を脅した。恐れた孝成王は兵を出して平原君の屋敷を取り囲んだが、魏斉は趙の宰相の虞卿と共に逃げ出して、魏の信陵君に助けを求めた。信陵君は初めは魏に秦を招くことになると魏斉を受け入れることを躊躇ったが、食客の言葉で思い返し、国境まで迎えに出た。しかし魏斉は信陵君が躊躇したことで、自ら首をはねていた。この首を孝成王は秦へ送り、平原君は解放された。

■ 致仕 ■

時間が遡るが、范雎は白起があまりに功績を挙げるので、恐れて白起が趙の首都邯鄲を攻めようとするのを止めさせた。その後、昭襄王に讒言して白起を誅殺させた（白起の項も参照）。

その後任として范雎をかくまってくれた恩人の鄭安平を推挙したが、その鄭安平は2万の兵と共に趙へ降ってしまった。さらに范雎を昭襄王に推挙してくれた王稽は他国と通じた罪で誅殺された。これらのことで范雎は憂えたが、昭襄王の信頼は変わらず、また推挙者が罪を犯したことによる連座も不問にされた。

この時に、遊説家の蔡沢が范雎に商鞅・呉起・文種・伍子胥などのことを例に挙げ、「貴方様がこれらの人とどれほど違いましょうか」と、自らの手腕で国を隆盛させた時の王が健在中は贔屓にされるが、王の代が変れば贔屓により鬱積していた不満が出てきたりなどで悲劇的な末路を描くだろう（月満つれば則ち虧く）、と長く権力の座にあることの危うさを説き、范蠡に倣って致仕（引退）することを勧めた。范雎はこの言を入れて致仕し、後任の宰相に蔡沢が就いた。天下に覇を唱えんとする国の臣下最高位から潔く引いたが、范雎は商鞅たちのような末路を辿らずに済んだ。そして秦はその後も、范雎が築いた方針を礎に覇業を順調に進めたのである。

■ 死についての異説 ■

上述のとおり、『史記』によれば、范雎は致仕することで生涯を全うすることができたとある。だが始皇帝時代の睡虎地秦墓11号墓より出土した『編年記』の昭王52年（紀元前255年）の記述には「王稽・張禄（＝范雎）死す」とあり、これによれば范雎は王稽に連座して処刑されたと推測される[2]。

■ 伝記資料 ■

- 司馬遷『史記』巻79「范雎蔡沢列伝」

■ 脚注 ■

1. ^ **范雎**（はんすい）とも記され、北宋の司馬光の『資治通鑑』では、この説を採っている。しかし、清の銭大昕の『通鑑弁正』では、范雎（はんしょ）が正しいとしている。
2. ^ 佐藤信弥『中国古代史研究の最前線』（星海社新書、2018年）252頁。

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com
件名: 范雎（远交近攻）
日付: 2023/02/08 6:05:10
宛先: masaki_yamauchi@hotmail.com

可是范雎發覺談話時周圍有不少偷聽的人，心裡惶惑不安，
不敢談宮廷內部太后專權的事，就先談穰侯對諸侯國的外交謀略，
藉以觀察一下秦王的態度。

於是湊向昭王面前說：“穰侯越過韓、魏兩國去進攻齊國綱壽，
這不是個好計策。出兵少就不能損傷齊國，出兵多反會損害秦國自己。
我猜想大王的計策，是想自己少出兵而讓韓、魏兩國盡遣兵力來協同秦國，
這就違背情理了。
現在已經看出這兩個友國實際並不真正親善，
您卻要越過他們的國境去進攻齊國，合適嗎？
這在計策上考慮太欠周密了。況且曾有過這種失算的先例，
先前齊湣王向南攻打楚國，殺楚軍、斬楚將，開闢了千里之遙的領土，
可是最後齊國連寸尺大小的土地也沒得到，難道是不想得到土地嗎，
是形勢迫使它不可能佔有啊。

各諸侯國看到齊國已經疲憊困頓國力大衰，國君與臣屬又不和，
便發兵進攻齊國，結果大敗齊國。齊國將士受辱潰不成軍，
上下一片責怪齊王之聲，說：‘策劃攻打楚國的是誰？’
齊王說：‘是田文策劃的。’於是齊國大臣發動叛亂，田文被迫逃亡出走。

由此可見齊國大敗的原因,
就是因為它耗盡兵力攻打遠方的楚國反而使韓、魏兩國從中獲得厚利。
這就叫做把兵器借給強盜, 把糧食送給竊賊啊。

大王不如結交遠邦而攻伐近國, 這樣攻取一寸土地就成為您的一寸土地,
攻取一尺土地也就成為您的一尺土地。如今放棄近國而攻打遠邦,
不也太荒謬了嗎？再說, 過去中山國領土有方圓五百里,
趙國獨自把它吞併了, 功業建成, 名聲高楊, 利益到手,
天下沒有誰能侵害它。現在韓、魏兩國, 地處中原是天下的中心部位,
大王如果打算稱霸天下, 就必須先親近中原國家把它作為掌握天下的關鍵,
以此威脅楚國、趙國。楚國強大您就親近趙國, 趙國強大您就親近楚國,
楚國、趙國都親附您, 齊國必然恐懼了。

齊國恐懼, 必定低聲下氣拿出豐厚財禮來奉事秦國。
齊國親附了秦國, 那麼韓、魏兩國便乘勢可以收服了。"
昭王說："我早就想親近魏國了, 可是魏國是個翻雲覆雨變化無常的國家,
我無法同它親近。請問怎麼才能親近魏國？"
范睢回答道："大王可以先說好話送厚禮來靠攏它,
不行的話, 就割讓土地收買它；再不行, 尋找機會發兵攻打

它。”

昭王說：“我就恭候您的指教了。”於是授給范雎客卿官職，
同他一起謀劃軍事。
終於聽從了范雎的謀略，派五大夫綰帶兵攻打魏國，拿下了懷邑。
兩年後，又奪取了邢丘。
客卿范雎後來又勸說昭王道：“秦、韓兩國的地形，

犬牙交錯簡直就像交織的刺繡一樣。秦國境內伸進韓國的土地，
就如同樹幹中生了蛀蟲，人身內患了心病一樣。
天下的形勢沒有變化就罷了，一旦發生變化，
給秦國造成禍患的還有誰能比韓國大呢？大王不如攏往韓國。”

昭王說：“我本來就想攏住韓國，可是韓國不聽從，
對它該怎麼辦才好？”范雎回答道：“韓國怎麼能不聽從呢？
您進兵去攻滎陽，那麼韓國由鞏縣通成皋的道路被堵住；
在北面切斷太行山要道，那麼上黨的軍隊就不能南下。
大王一旦發兵進攻滎陽，那麼韓國就會被分割成三塊孤立的地區。
韓國眼見必將滅亡，怎麼能不聽從呢？如果韓國服帖了，
那麼就可乘勢盤算稱霸的事業了。”
昭王說：“好的。”就準備派使臣到韓國去。