

## 上司としての藤原実資

堀井 佳代子

藤原道長と同時代を生きた貴族、藤原実資の日記『小右記』は、摂関期の政治・社会を知るために欠かせない史料であり、道長の栄華を象徴するとされる、「この世をば わがよとぞおもふ 望月の…」の歌も、実資の『小右記』のなかに記されたことで、残っていることもよく知られている。

また、実資は、藏人頭を経て、三三才で議政官の一員となった有能な官僚であった。道長やその息子頼通も、実資に政務に関する事柄を問い合わせ、その助言を仰いでいる。また有能な人が概してそうであるように、実資も政務・儀式に関して厳格な人物であったようで、『小右記』のなかでも、誤った作法を行なった者に対して、「愚の又、愚なり」と厳しい文言を記している。説話であるが、『江談抄』には、右大臣であった実資が陣座で政務を執っているときに、笑ってしまった平範国を厳しく咎めた話が載せられている。しかし『小右記』のなかには、部下に対して厳しいだけではない、上司としての実資の姿が見えている。

長和五年（一〇一六）正月、後一条天皇が即位するが、三月八日には、即位を全国の神社に知らせるための奉幣使が派遣されている。このとき実資は六〇才・大納言であり、派遣当日の朝に出勤し、奉幣使に持たせる太政官符の作成作業を担当している。ここで、「畿内・七道使官符八枚、七道の幣料、正税を以て充つべき官符五（七カ）枚等なり。合はせて十五枚」が作

成された。一道につき一名の神祇官の官人を派遣するので、そのための官符が八枚と、畿内以外は幣物を地方の財源から負担させるので、それを命じる官符が七枚、合計一五枚ということになる。実資は陣座にいて、準備してあった官符を持ってこさせて、摂政道長のもとにこれを届けて、彼からの指示を受けた上で、最後の官符への捺印の作業を行なわせている。このとき道長から「雨を冒して参り行なふ。悦び申す所なり」という、ねぎらいの言葉を伝えられている。

実資は早速、捺印の作業に取りかかる。官符には「天皇御璽」と記された内印を捺すが、この捺印を担当するのは、少納言の藤原庶政と主鈴の為象（姓氏未詳）である。彼らと呼ばれ、実資の指示のもと作業を行なう。運び込まれた机の上に少納言が官符を置き、主鈴がそれに印を捺していく。このとき実資は「捺し漏らすべからず」と声を掛け、又その場にいた左大弁の藤原道方も同様に声を掛けた。主鈴が官符を机の下に一度、落としてしまったが、作業はそれ以外何事もなく終了した。

しかし、実資が陣を出ようとしていると、外記文任がやってきた。印を捺していない官符があったという。確認したところ二枚も捺していないものが見つかった。実資は怒り心頭である。「就中、上（実資）・宰相（道方）、相共に捺し漏らすべからざる由を仰す」と記しているが、「だから皆で注意しなさいと言ったのに、なぜこんなことに」という感じだろうか。また実資は捺印の作業をしていた主鈴ではなく、官符を机に置く作業をしていた少納言庶政に怒りを向けており、「少納言庶政、極めて愚頑なり」と記している。いつの時代にも、単純作業であっても、注意されていても、ケアレミスミスをする人はいるのだなあと感慨深く思う。

このようなミスが発覚したにもかかわらず、実資のとった対応は「又、更に捺すべからず。

忌諱有るべし；只、披露すべからざる由を仰す」と、なかつたことにししてやり過ぐす、というものであった。同日中に神祇官で奉幣使発遣の儀が行なわれ、捺印のない官符はそのまま奉幣使の手に渡った。

しかし太政官の実務官人の間では、この件に関して動揺が広がっていたようだ。左少史津守致孝は、捺印の場になかつたが、官符を奉幣使派遣の担当者に手渡す際に気付いたようで、翌日に「西海道官符に印文無し」と実資に告げている。これに対して実資は、すでに発遣まで終わっているのだから、今になってはどうしようもない、と切り捨てている。確かに、すでに出發して九州に向かっている奉幣使をわざわざ呼び戻して、再度、捺印の儀式を行なうのは、現実的ではないだろう。この後、大外記小野文義も、「後日、若し外漏有りて、摂政、問ひ仰せらるる有らば、何と弁じ申すか。密々に達せしめ給ふが佳く侍るか」と言ってきた。もしこのことが発覚して、摂政道長から何か問ひ合わせがあったら、どう説明すればいいのか、事前に道長に事情を伝えておいた方がいいのではないか、とこの状況を案じている。確かに何か懸案がある場合、問題が起こる以前に上司に連絡しておくというのは、現在の組織でもよくある危機管理の一つの方策だろう。文義は常識的な対応を提案しているように思われる。

この文義の意見に対して、実資はきっぱりと反論している。道長が知ったとしても咎められるようなことではないのだから、知らせない方がかえてよい。もしも道長から何か尋ねられたならば、ただ私の意向を示せばよい、と述べている。官符の効力についても実資は説得力のある意見を述べている。捺印がなかつたのは、西海道奉幣使が持っている二通の官符のうち、幣料に関する官符だけであり、使の官符にはきちんと捺印がされているのだから、実際に諸国で用いる場合に何の疑いもない、実際に幣料を支出する際には別に奉幣使が作成する「請文」

を用いるのだから問題がない、とする。最後には「他の官符を捺す間、自ら丹の気有らんか。分明に非ざると雖も疑ひ有るべからず」と述べ、前後の他の官符を捺すなかで、直接捺してなくても自然と朱の跡がうつっているのではないかと、少し無理矢理な主張をしている。

実資の主張は、ばれなければよい、ばれるはずがないという、ある意味大胆なものである。しかし小さなミスにびくびくしている文義や致孝のような実務官人とは違って、実資は運用上、何の問題もないと言い切っている。ここには、何か問題があれば自分が責任を取るといふ、肝の据わった、上司らしい様子が見てとれる。結局は実資の予想通り、この後に何か問題が発生することはなかった。そして、このような実資の対応について、「少納言庶政、悦び申し、感じ申す」と、ミスをした張本人の少納言庶政が感激した様子であったことが伝えられている。この後、庶政がこの件について何か咎められた様子も見えない。実資は特に部下の庶政の為を思って行動したわけでもあるまいが、人を厳しく非難し、糾弾しているイメージの強い彼も、実害のない範囲での誤りに対しては寛容だったようだ。

願わくば実資のような上司の下で働きたいものだ。なお、長元二年（一〇二九）、美濃守に出世した庶政は、実資のもとに絹五〇疋を進上している。あるいは、一三年前に受けた恩を覚えていたのだろうか。

（国際日本文化研究センター技術補佐員）