

皆木和義

リーダーの究極の教科書
論語

*The Analects of Confucius:
The philosophy you should learn as a leader*

はじめに

今をさかのぼること2500年余り、中国・春秋時代の魯の国に、儒家の祖である孔子が生を受けた。

孔子は15歳にして「学」に志し、74歳で没するまで、生涯を通じて学び続けた。その目的は、彼の生きた時代からさらに500年前、周王朝建国期の「徳」に基づく理想的な政治の実践である。この大きな「夢」に向かって、孔子は学究に身を捧げるとともに、数千人ともいわれる弟子たちを情熱的に育てた。

そして彼の死後、その教えや門弟との示唆に富む問答を弟子たちが丹念にまとめ上げたものがこそが『論語』である。

孔子の遺した教えは、中国はもちろん、東アジアを中心に、実に2000年以上にわたって読み継がれていく。日本でも、聖徳太子が十七条憲法の冒頭にその一節を引いて「和を以て貴しと為す」と掲げたのをはじめ、上杉謙信や徳川家康、渋沢栄一と、古今を

問わず、『論語』に影響を受けた偉人は数知れない。

いや、こうした英傑たちだけではない。古来、名もなき何百万、何千万の人々が、『論語』を読み、暗誦あんじゅうし、行動指針としてきた。それには理由がある。

『論語』に収められた500余の章句の中には、「君子」とはどうあるべきか、どのように生き、何をなすべきかが子細に綴られている。本論で詳しく述べるが、「君子」とは、ここでは、「徳の高い立派なリーダー」と捉えていただければいいだろう。

つまり、『論語』とは、リーダーのあるべき姿・規範が記された「究極の教科書」といえる。上に立つ者にとつての教養書であり、かつ実践の書でもあるのだ。

筆者の座右には『論語新釈』（宇野哲人著、講談社学術文庫）と『論語』（金谷治訳注、岩波文庫）などがあり、いつもこれらを参考にしながら論語の漢文を凝視し自修している。

私はこれまで経営コンサルタントとして、あるいはプロフェッショナルの経営者として、多くの企業で経営の現場に携わってきた。学生時代から、「財界官房長官」と呼ばれた日本精工の今里廣記ひろき元会長に教えを請い、その後も京セラの稲盛和夫名誉会長やアサヒビールの樋口廣太郎ひろとろう元会長など、多くの名経営者の方々から直接、学びの機会をいただくこと

ができた。

その一方で、『論語』をはじめとする中国の古典や、わが国の歴史に日常的に親しみ、深く学ぶことも欠かさなかった。

経営コンサルタント・経営者としての長い経験の中では、私自身も「これでよいのだろうか」「どちらに進むべきか」と迷い、自信をなくしかけたときが幾度もある。そんなときに、『論語』の一節が私を助け、導いてくれたことは一度や二度ではない。2000年を超える時間を耐え抜き、今なお光を放つ真価がそこにはある。

この本は、主に30代・40代のリーダー、あるいはリーダーを目指す方々に、ぜひお読みいただきたいと思って書き下ろした。私が長年にわたって独自に研究を続けてきた『論語』のエッセンスを、多くの「経営の先達」「真のリーダーたち」の決断や苦難、行動といったエピソードを交えて、わかりやすく解きほぐしたつもりだ。この点で、『論語』に関する他の多くの書籍の内容とは、また一味違ったものになっているのではないかと思う。

これまで『論語』には触れたことがないという方も心配はいらない。「一日の長」「敬遠」「一を聞いて十を知る」「過ぎたるはなお及ばざるが如し」などの言葉は聞いたことが

あるだろう。これらはいずれも論語にある言葉だ。長い歴史の中で、『論語』の教えは日本人の精神の中にも深く、確実に根ざしてきた。その意味では孔子の言葉は、読者の方々の心にも、すっと落ちるに違いない。

本書は、まず序章で、私自身が人生の指針としている「論語の25のキーワード」を紹介しつつ、ウォーミングアップとして、孔子の「謙虚に、深く学ぶ」姿勢についてお話ししたい。本論は大きく二つに分けられるが、前半の第1章は「総論」であり、後半の第2章・第3章は「各論」である。

第1章には、後ほど各論として登場するさまざまな要素がちりばめてあり、頭から読んでいただくと、後半の解説がすつと頭に入ってくるだろう。

第2章では、本田宗一郎や伊那食品工業、はとバスなどの例を引きつつ、孔子の語った「仁」「義」「礼」などの本質にビジネスの視点から迫っていく。続く第3章では、「天命」をテーマに、渋沢栄一から平岩外四（元経団連会長）まで日本有数の財界人たちの逸話を通じて、リーダーとしての「生き方」を学んでいきたい。

また、エピソードの合間には、ところどころ、古今の経営者や思想家、科学者などによ

るバラエティ溢れる名言を配した。『論語』への理解を深める助けとなれば幸いだ。

孔子が自分の人生を振り返って、「三十にして立ち、四十にして惑わず」と語ったとい
うのは多くの方がご存じだろう。とはいえ実際には、孔子のように自信を持って「30歳で
自分なりのものの見方を確立した」「40歳で迷うことがなくなった」と言える人は少ない
のではないだろうか。もちろん、私自身もそうだった。

先人たちの知恵や、私自身の多くの失敗・成功の経験からの知を一行一行に落とし込ん
だ本書が、こうしたいわば「迷えるリーダーたち」にとって、人生のぶれない軸を打ち立
てるための一助となるのであれば、著者としてこの上ない喜びである。

2015年10月

皆木 和義

目次

はじめに

『論語』の全体像と孔子の高弟たち

3

序章

論語が教えてくれること

論語の25のキーワード

14

第1章

人生と論語

学

— 人生のグランドデザインをゼロベースで再構築せよ

26

知

— 惑わないためには、「ぶれない哲学」が必要

32

第2章

ビジネスと論語

夢 | 本物の生き方をするために「生涯の夢」を持つ 40

道 | 遠大だからこそチャレンジする意味がある 50

勇 | 「もうダメだ」と思ったときが始まり 58

美 | 人の短所や欠点ではなく「長所」に着目する 68

和 | うわべの同調ではなく、心を一致させなさい 76

仁 | 人間尊重を謳う本田宗一郎の「3つの喜び」 86

義 | 本当になすべきことは、避けてはいけない 96

礼 | お客様に向かえばCS、従業員に向かえばES 110

良 | 伊那食品工業に見る「良い会社」の法則 128

恭	― はとバスの再建・飛躍を果たした社長3代のリレー	140
検	― 「メザシの土光さん」の質素儉約流経営と人生	158

第3章 天命と論語

誠	― “幕末の再建の神様” 山田方谷に学ぶ	168
道	― 渋沢栄一が体現した「社会的責任」の本質	180
行	― ひたすら「公利公益」を追い求めた伊庭貞剛	192
勇	― 矢野恒太、理想を現実に変える大決心	204
和	― 徳を磨くことで信用を育てた小平浪平	214
省	― 藤原銀次郎、独立自尊の人間力	224
孝	― 「仕事の本当の喜び」を生む中島董一郎の理念経営	234

慎 | 飾らない公平無私の人、中山素平

譲 | 「財界の良心」と呼ばれた平岩外四の謙虚の心

恕 | 樋口廣太郎、すべてはお客様のために

おわりに

『論語』の全体像と 孔子の高弟たち

日本には、応神天皇の時代、朝鮮半島の百済を経由して伝来したといわれる『論語』。全体は、以下のように20篇から構成されている。それぞれの名称は、各篇の冒頭の2文字ないし3文字を取ったものであり、篇全体の内容を表すものではない。

また、孔子の弟子たちの中でも、特に優れた10人——顔回（顔淵）・閔子騫・冉伯牛・仲弓・宰我・子貢・冉有・子路（季路）・子游・子夏は「孔門十哲」と呼ばれ、これら高弟たちの名は『論語』の中にもたびたび登場する。

『論語』の構成

がくじ 学而第一	ようや 雍也第六	せんしん 先進第十一	きし 季氏第十六
いせい 為政第二	じゅつじ 述而第七	がんえん 顔淵第十二	ようか 陽貨第十七
はちいっ 八佾第三	たいはく 泰伯第八	しろ 子路第十三	びし 微子第十八
りじん 里仁第四	しかん 子罕第九	けんもん 憲問第十四	しちよう 子張第十九
こうやちよう 公冶長第五	きようとう 郷党第十	えいらいこう 衛霊公第十五	ぎようえつ 堯曰第二十