



抜粋版

ビジネス訳 西郷南洲翁遺訓

～論語解～

岩崎育英奨学会

岩崎学生寮・事務長

青柳 浩明

第1条	治人	私(わたくし)を去り、人を迎える
第2条☆	治人	根幹と枝葉
第3条	治人	組織運営の三原則
第4条	修己	克己と驕奢
第5条	修己	志の継承
第6条	治人	君子と小人の登用
第7条	修己	真直ぐに進む
第8条☆	主権	自らを知ることから
第9条	主権	普遍の原則
第10条	主権	自分の存するところを愛す
第11条	主権	文明＝道
第12条	治人	刑罰
第13条	治人	組織力の向上
第14条	治人	会計
第15条	治人	戦力
第16条	治人	守るべきこと(節義廉恥)
第17条	主権	義を貫く
第18条☆	主権	覚悟する
第19条	修己	下問を恥じず
第20条	治人	ルールは人次第
第21条☆	修己	敬天愛人
第22条	修己	敬天愛人 ～己に克つ～
第23条	修己	敬天愛人 ～浩然の気～
第24条	修己	敬天愛人 ～天を敬う～
第25条	修己	敬天愛人 ～至誠～
第26条	修己	敬天愛人 ～己を愛する～
第27条☆	修己	過ち
第28条	修己	教えありて類なし
第29条	修己	徳と才
第30条	治人	志
第31条	修己	諦めない
第32条	修己	無名有実
第33条	修己	平常心
第34条	主権	正と奇
第35条	治人	公平性
第36条	修己	実践してこそ
第37条	修己	誠
第38条	修己	運は招くもの
第39条☆	治人	バランス ～文質彬彬～
第40条	修己	幸せ
第41条	修己	安きにおりて危きを思う

<治人> 第2条 根幹と枝葉

【原文】

賢人百官を総べ、政権一途に帰し、①一格の国体定制無ければ、縦令人材を登用し、言路を開き、衆説を容るるとも、取舍方向無く、事業雑駁にして成功有るべからず。②昨日出でし命令の、今日忽ち引き易ふると云様なるも、皆統轄する所一ならずして、施政の方針一定せざるの致す所也。

【ビジネス訳】

(正しいトップが)多くの経営陣や社員を一つにまとめ、経営理念・ビジョンのもとに全社を一つにまとめなければ、どんなに有能な社員を採用しても、自由闊達に発言が出来る場を用意しても、多くの社員の意見を取り入れるようにしても、共通の判断基準が無いために、バラバラの動きをするようになり、目標・成果をあげることはできないだろう。昨日出された命令が今日またすぐに変更になる、というような事も、皆をバラバラにしてしまうものであり、経営理念が一つに定まっていなからである。

【論語】

- ① 子路曰く、衛の君、子を待ちて 政 を爲さば、子將に奚をか先にせん。
子曰く、必ずや名を正さんか。
子路曰く、是有るかな、子の迂なるや。奚ぞ其れ正さん。
子曰く、野なるかな、由や。君子、其の知らざる所に於いては、蓋し闕如たり。
名正しからざれば、則ち言うこと順わず。言順わざれば、則ち事成らず。
事成らざれば、則ち礼楽興らず。
礼楽興らざれば、則ち刑罰中らず。刑罰中らざれば、則ち民手足を措く所無し。
故に君子は之に名づくれば、必ず言うべきなり。之を言えば、必ず行ふべきなり。
君子、其の言に於て苟くもする所無きなり。(子路)
- ② 子曰く、人にして信無くんば、其の可なるを知らざるなり。
大車に輓なく、小車に輓無くんば、其れ何を以て之を行らんや。(為政)

【考察】

企業においては、経営理念、経営ポリシー、行動規範という名称で用いている。根幹である「名」を正さないかぎり、現場やオペレーション・レベルでのもぐら叩きの様相が展開されることになる。

<主権> 第8条 自らを知ることから

【原文】

- ① 広く各国の制度を採り、開明に進まんとならば、先づ我国の本体を居え、風教を張り、然して後徐かに、彼の長所を斟酌するものぞ。
- ② 否らずして獲りに彼に倣ひなば、国体は衰頹し、風教は萎靡して、匡救す可からず、終に彼の制を受くるに至らんとす。

【ビジネス訳】

広く他企業のベストプラクティス（良い方法や制度）を導入し、経営革新を推進しようとするならば、まず自社の良さや強みをよく理解し、自社の文化・風土を良く認識し、改善すべき点を改善することである。そして、その後、じっくりと他企業のベストプラクティスを分析したうえで、導入の是非を検討するという段取りをとるべきである。

軽率に、他企業の真似をして、導入するならば、企業力は弱体化して、社内のモラルも低下し、救いがたい状態になり、そしてついにはM&A、市場撤退の憂き目にあうことになる。

【論語】

- ① 君子は諸を己に求む。小人は諸を人に求む。（衛霊公）
- ② 異端を攻むるは、斯れ害あるのみ。（為政）

【考察】

国だけではなく、企業にも、そして、一個人にも言えよう。

いきなり、「分」際や、「性」分に合わないことを取り入れても、無理があるために失敗することが多いものである。

隣の芝生は青く見えるものである。実際、隣の芝生は青いかも知れない。しかし、それには理由・背景・経緯(苦勞)があるのである。

<主権> 第18条 覚悟する

【原文】

談国事に及びし時、慨然として申されけるは、国の凌辱せらるるに当たりては、
①②縦令国を以て斃るとも、正道を踐み、義を尽すは政府の本務也。
然るに平日、金穀理財の事を議するを聞けば、如何なる英雄豪傑かと思ゆれども、血の出る事に臨めば、頭を一処に集め、唯目前の苟安を謀るのみ、③戦の一字を恐れ、政府の本務を墜しなば、商法支配所と申すものにて、更に政府には非ざる也。

【ビジネス訳】

話が会社のことに及んだとき、嘆いて言われた。
会社が、世間から恥ずかしめを受けるようなときには、もし会社が回復困難になろうとも、正しい道を踏んで道義を尽くすのが経営陣の責務である。
普段、キャッシュフロー、資産などのストック、収支についての熱い議論を聞いていると、たいしたものだ、と感心するものだ。
しかし、実際に会社が困難な状況になると、行動を起こすことなく会議室での論議に終始し、ひたすら枝葉末節、きやすめの対策を謀ろうとする。
競争や血を伴う英断を恐れ、経営陣の存在意義を見失うような振る舞いをしているようであれば、それは相談所であり、とても経営陣と言えるものではない。

【論語】

- ① 利を見ては義を思い、危うきを見ては命を授け、久要は平生の言を忘れざる、亦以て成人と爲すべし。（憲問）
- ② 子張曰く、士は危うきを見ては命を致し、得るを見ては義を思い、祭には敬を思い、喪には哀を思う。其れ可ならんのみ。（子張）
- ③ 義を見て爲さざるは、勇無きなり。（為政）

【考察】

正しいことを貫こうとするとき、我々は、あらゆる方面において悪と対峙を強いられる。そこで勇猛に戦うことは人間の義務であり、人間だけに許された特権である。
しかし、自らの心を偽り、事なかれ主義、障らぬ神に祟りなしの逃避的態度をとれば、机上の空論、評論家になり、実務家・実践家とはいえない存在となる。
正に「論語読みの論語知らず」である。

<修己> 第21条 敬天愛人

【原文】

道は天地自然の道なるゆえ、講学こうがくの道は①敬天愛人を目的とし、②③④身を修しゅうするに克己を以て終始せよ。

己に克つきくこうの極功は、④『母意、母必、母固、母我』。

総じて人は、己れに克つを以て成り、自ら愛するを以て敗るるぞ。

能く古今の人物を見よ。

事業そうぎを創起する人、其事大抵そのことたいていじゅう十に七八迄は、能く成し得れども、残り二つを終る迄、成し得る人の希まれなるは、始はじめは能く己を慎み、事をも敬する故、功も立ち名も頭あはるるなり。

功立ち名も頭はるるに随ひ、いつしか自ら愛する心起り、⑤恐懼戒慎いゆるの意弛み、⑥驕きょう矜きょうの気漸ようやく長じ、其の成し得たる事業たのを貪み、苟いやしくも我が事を仕遂しとげんとて、まづき仕事に陥り、⑦終ついに敗るるものにて、⑧皆自ら招く也。

故に己に克ちて、⑨睹みず聞かざる所に戒慎するもの也。

【ビジネス訳】

道というものは、天地自然の道理であるから、学問の道は『敬天愛人』を目的とし、自分を修めるために、己れに克つという事を心がけねばならない。

己れに克つという事の真の目的は「意なし、必なし、固なし、我なし」である。

一般的に人は自分に克つ事によって成功し、自分を愛する（自分本位に考える）事によって失敗するものだ。

よく歴史上の人物をみるが良い。事業を始める人が、その事業の七、八割までは大抵良く出来るが、残りの二、三割を終りまで成しとげる人の少いのは、始めはよく自分を謹んで事を慎重にするから成功し有名にもなる。

ところが、成功して有名になるにしたがい、いつしか自分を愛する心がおこり、畏れ慎むという心がゆるみ、驕り高ぶる気分が多くなり、その成し得た仕事を見て何でも出来るという過信のもとに、配慮の欠けた仕事をするようになり、いつしか失敗するものである。

これらはすべて自分が招いた結果である。

だから、常に自分にうち克って、人が見ていない時も、聞いていない時も、自分を慎み戒めることが大事な事だ。

【論語】

① 千乗せんじょうの国を道みちむるに、事ことを敬して信。用を節して人ひとを愛す。
民たみを使うに時ときを以てす。(学而)

② 樊遲はんち、知ちを問う。民の義を務め、鬼神きしんを敬して之これを遠いざく、知と謂いうべし。
仁にを問う。曰く、仁者は難がたきを先にして、獲とることを後にす、仁と謂いうべし。(雍也)

- ③ 顔淵仁を問う。
 子曰く、己に克ちて礼復むを仁と爲す。一日己に克ちて礼に復めば、天下仁に歸す。仁を爲すは己に由りて、人に由らんや。
 顔淵曰く、其の目を請い問わん。
 子曰く、礼に非ざれば視ること勿れ、礼に非ざれば聴くこと勿れ、礼に非ざれば言うこと勿れ、礼に非ざれば動くこと勿れ。
 顔淵曰く、回不敏なりと雖も、請う斯の語を事とせん。(顔淵)
- ④ 子路、君子を問う。
 子曰く、己を脩めて以て敬す。
 曰く、斯くの如きのみか。
 曰く、脩めて以て人を安んず。
 曰く、斯くの如きのみか。
 曰く、己を脩めて以て百姓を安んず。己を脩めて以て百姓を安んずるは、堯舜も其れ猶諸を病めり。(憲問)
- ⑤ 子四を絶つ。意母く、必母く、固母く、我母し。(子罕)
 事前：■意(心の中にとどめておく事が無い私意) ■必(必ずそうなると思う執着)
 事後：■固(必ずそうすると思う頑固) ■我(我を張る事、自我)
- ⑥ 曾子疾有り。門弟子を召して曰く、予が足を啓け、予が手を啓け。
 詩に云う、「戦戦兢兢として深淵に臨むが如く、薄氷を履む」が如しと。
 而今而後、吾免るるを知るかな、小子と。(泰伯)
- ⑦ 子曰く、如し周公の才の美有るも、驕り且つ吝ならしめば、其の余は観るに足らざるのみ。(泰伯)
- ⑧ 人にして遠き慮無ければ、必ず近き憂い有り。(衛霊公)
- ⑨ 天知る、神知る、我知る、子知る。(後漢書 楊震伝)
 ※他人の目に左右されずに己の信じることを行えるようになりたい。

【考察】

天を敬い、周りの人々に思いやりとまごころ(忠恕)で応対するためには、如何に己を虚しくできるかである。如何に自分を「足らず」と思えるかである。

古より、君臣共に己れを、足れりとする世に、治功の上りたるはあらず。分を足れりとせざるより、下々の言も聴き入れるもの也。

己れを足れりとするれば、人己れの非を言へば、怒ち怒るゆえ、賢人君子は之を助けぬなり。

(第19条)

<修己> 第27条 過ち

【原文】

過ちを改めるに、①自ら過ったとさへ思ひ付かば、夫れにて善し、其事をば棄てて顧みず、
②③ 直に一步踏出す可し。
過を悔しく思い、④⑤ 取繕はんと心配するは、譬へば茶碗を割り、其欠けらを集め、
合せ見るも同じにて、詮もなきこと也。

【ビジネス訳】

過ちを改めるに、過ちに気づき、問題や課題を認識できたら、それで良く、その過ちのことを後悔することはもうせずに、早速、改善に取り組みなければならない。
過ちを悔しく思い、あれこれとごまかしたり、取りつくろうとすることは、たとえば茶碗を割り、欠けらを集めて、合わせて眺めているように無駄なことである。

【論語】

- ① 子曰く、己んぬるかな。
吾未だ能く其の過ちを見て、内に自ら訟むる者を見ざるなり。(公冶長)
- ② 過ちては則ち改むるに憚ること勿れ。(子罕)
- ③ 子貢曰く、君子の過ちや、日月の食の如し。
過つや人皆之を見る。更むるや人皆之を仰ぐ。(子張)
- ④ 子曰く、過ちて改めざる、是を過と謂う。(衛靈公)
- ⑤ 子夏曰く、小人の過つや、必ず文る。(子張)

【考察】

南洲翁の「夫れにて善し、其事をば棄てて顧みず」を、免責・免除の意であると表面的に理解してはならない。前文の「自ら過ったとさへ思ひ付かば」に、論語の「自ら訟むる」つまり、自省、改悛の段階が包含されているのである。

過ちは誰でも犯すものである。問題は、その後の振る舞いである。過失を認めることは、責めを負うことになることを直感するため(こどもですら)、勇気があることである。結果、そこにその人間の人間性、品性が顕れるのである。

また、過ちは天から与えられた機会であり、やはり自分の振る舞いに何かムリ・ムダ・ムラがあることを知らしめてくれているのである。将来、これ以上の過失を犯さないようにとのアラートとして受け止め、素直に受け止め改善を図れ、ということなのである。

<治人> 第39条 バランス ～文質彬彬～

【原文】

今の人、才識有れば、事業は心次第に、成さるるものと思へども、
才に任せて為す事は、危くして見て居られぬものぞ。
体有りてこそ、用は行はるるなり。
肥後の長岡先生の如き君子は、今は似たる人をも見ることならぬ様に、
なりたると嘆息なされ、古語を書きて授けらる。

夫天下非誠不動。	それ天下は誠に非ざれば動かす
非才不治。	才に非ざれば治まらず
誠之至者其動也速。	誠の至る者はその動き速し
才之周者其治也広。	才の周く者はその治むるや広し
才興誠合然後事成。	才と誠を合わせ然るのち事は成るべし

【ビジネス訳】

技能があれば、ビジネスは思うがままとと思っている人がいるが、そういう人に仕事を任せることは、リスクが高く成功など及びもつかないものである。
人格・ポリシーがしっかりしてこそ、はじめてビジネスは成り立つものである。
肥後の長岡先生（熊本藩家老）のような立派な人物は、今では似た人ですら、いなくなってしまう、と嘆かれ、古の言葉をお書きになられた。

『世の中のことは誠がなければ動かない。
技能がないと、ものごとを進展させ治めることはできない。
至誠の人はものごとを進展させることも迅速である。
技能を広範囲に持つものは、その成果を発揮する範囲も当然に広がる。
技能と誠の双方を持ち合わせることで、あらゆることを完遂させることができる。』

【論語】

- ① 子曰く、質、文に勝てば則ち野。文、質に勝てば則ち史。
文質彬彬として、然る後に君子なり。（雍也）
- ② 文は猶ほ、質のごとく、質は猶ほ文のごときなり。
虎豹の鞞は、猶ほ犬羊の鞞のごときなり。（顔淵）

【考察】

文とは教養による容貌や振舞い・態度の美しさ、質とは生まれつき・資質であり、表裏一体である。中庸、過ぎたるは猶及ばざるが如しなのである。論語はバランスの学問とも言える。