

## 『論語』から読み解く人材育成（前編）

政経マネジメント塾講師 青柳浩明

### 1. 『論語』とは

#### (1) 『論語』とは ～アウトライン～

- ① 先入観：全てはムリ、漢文は遠慮したい、役立つの？、単なる道德、宗教 etc
- ② アウトライン
  - ◆2500年前の中国にいた孔子さんと、弟子等との会話等がまとめられた本
  - ◆人生で成功し、安らかに生きるために大切なありとあらゆる教えが網羅
  - ◆バランスのいい人になれる（克己と復礼→セルフマネジメントとマネジメント）

#### (2) 人材育成の観点からみた『論語』の特徴

- ① 雇用されうる能力の獲得・向上
- ② 対機説法 ～個性に応じた教え方～

◆子路問う、聞くままに斯れ諸を行わんか。

子曰わく、父兄の在すこと有り、之を如何ぞ、其れ聞くままに斯れ諸を行わんや。

冉有問う、聞くままに斯れ諸を行わんか。

子曰わく、聞くままに斯れ諸を行え。

公西華曰く、由や問う、聞くままに斯れ諸を行わんかと。

子曰く、父兄の在すこと有りと。

求や問う、聞くままに斯に諸を行わんかと。

子曰く、聞くままに斯に諸を行えと。

赤や惑う。敢て問う。

子曰わく、求や退く、故に之を進む。由や人を兼ね、故に之を退く。(先進第十一)

<現代訳>

～ある日のこと～

子路 『指示されたら即行動！』という教えとはどういうことでしょうか？

孔子 訊くべき方がいるではありませんか。必ず確認し熟考してからにきなさい。

～ある日のこと～

冉有 『指示されたら即行動！』という教えとはどういうことでしょうか？

孔子 その通りです、即、行動しなさい。

～後日～

公西華 子路と冉有に対する先生の教えが異なり、私には理解できないのですが？

孔子 冉有は消極的すぎるから、背中を 押してあげたのだよ。

子路は押しが強すぎて出過ぎるから、たしなめたのだよ。

③ 普遍的・合理的・実践的な指導

## 2. 人材育成ポイント

(1) 教える側の心得 ～指導心得～

① 相手から信用・信頼を得ること

◆子曰わく、人にして信無くんば、其の可なるを知らざるなり。  
大車輓無く、小車に軌無くんば、其れ何を以て之を行らんや。(為政第二)

<ビジネス訳> ※1

信用というチェーンでつながっているからこそ、あなたに職場や取引先からチャンスがもたらされるのです。

あなたにどんなに実力があろうとも、信用のチェーンがなければ何も始められないのです。

② やってはならないことをやめる

◆教えずして殺す之を虐と謂う。  
戒めずして成るを視る、之を暴と謂う。  
令を慢くして期を致す、之を賊と謂う。  
之を猶しく人に与うるに、出納の吝なる、之を有司と謂う。(堯曰第二十)

<ビジネス訳> ※1

業務上の判断基準の教えもせず、失敗したらマイナス評価をすること。アドバイスや指導をせず、成果を求めること。指示や命令をしないくせに業務完了の期限を厳しく要求すること。給料は会社が与えるものなのに、評価者であることを盾にした言動をして、結局、成果にマッチした評価を与えないこと。これら4つの悪さをしないことです。

◆一利を興すは一害を除くに如かず。一事を生やすは一事を省くに如かず。(耶律楚材)

<ビジネス訳>

収益をあげようと思ったら、マイナス事業を見直すことが先決。

新たな企画を起こすことよりも、不要な業務を削減・廃止することが先決です。

<参考図書>※1 拙筆「ビジネス訳 論語」(PHP研究所)

## 『論語』から読み解く人材育成（後編）

政経マネジメント塾講師 青柳浩明

### (2) どう教えるか ～指導要領～

#### ① 「個」を重んじる

◆君子は人の美を成し、人の悪を成さず。小人は是に反す。(顔淵第十二)

＜ビジネス訳＞ ※1

職場の人々の良さに着目して交流しましょう。

弱みを追求したり、できないことを要求して追い込まないようにしましょう。

#### ② 相手の「モチベーション」を観る ①モチベーション

◆子曰わく、憤せずんば啓せず。悱せずんば発せず。(述而第七)

＜ビジネス訳＞ ※1

部下へのアドバイスするのは、本人が本当に困っているときを選びましょう。

#### ③ 相手の「自信」を観る

◆冉求曰く、子の道を説ばざるに非ず、力足らざればなり。

子曰わく、力足らざる者は、中道にして廢す。今女は画れり。(雍也第六)

＜ビジネス訳＞ ※1

本当に実力が足りないのであれば、すでに病気にでもなっているはずです。

自分自身を諦めず、もう無理だと決めつけさえしなければ、今がどんなに苦しくても、

必ず仕事や目標を達成させることができます。

#### ④ 手に負えない人材もいる

◆人にして恒なくんば、以て巫医を作すべからずと。(子路第十三)

＜ビジネス訳＞ ※1

困難な状況や上司の顔色で、自分の考えや方針をころころ変えているようでは、

何をどんなに学んでも成長できません。

### (3) 何を教えるか ～育成ポイント～

#### ① 正直さ

◆子路、君に事えんことを問う。

子曰わく、欺くこと勿かれ。而して之を犯せ。(憲問第十四)

<ビジネス訳> ※1

上司の顔色をみることなく、自分の都合や利益ではなく、言うべきことは言える部下でありたいものです。

◆人の生くるや直し。之を罔いて生くるや、幸にして免るるなり。(雍也第六)

<ビジネス訳> ※1

人は、正直に素直に生まれついているものです。

それを無視して不正やルール違反をしておきながら無事に過ごせているとしたら、それは単なる今だけのラッキーというものです。

正直に素直に進んでいきましょう。

② 自省・自律

◆君子は諸を己に求む。小人は諸を人に求む。(衛霊公第十五)

<ビジネス訳> ※1

身近に発生した問題やトラブルを、自分に原因があったのではないかと省みる材料にして、自分磨きに役立てましょう。

全てのことを周りのせいにしては成長できません。

◆人の己を知らざるを患えず、人を知らざるを患うるなり。(学而第一)

<ビジネス訳> ※1

自分が評価されているかどうかよりも、自分のほうこそ相手の期待を理解しているかどうか心配しましょう。

③ 即アクション (思考開始)

◆君子は言に訥にして、行に敏ならんと欲す。(里仁第四)

<ビジネス訳> ※1

思いつきや一時的な感情による発言を控えて、あなたに与えられた仕事・役割をいかに達成するか頭にフル回転させましょう。

◆人にして遠き慮無ければ、必ず近き憂い有り。(衛霊公第十五)

<ビジネス訳> ※1

今、調子がいいことにうかれずに、将来に向けたリスクマネジメントを

しておきましょう。そうしないと、必ず、あなたのビジネスにトラブルが発生します。