

『韓非子』の人間学とリーダー哲学

経営管理研究科講師
竹内 良雄

【要約】

中国の戦国時代末期に小国韓の公子に生まれた韓非は、荀子に学んだ。

そして危殆に瀕している自国のために献策するが、いずれも採用されず、やがてその思想は、皮肉なことに韓を滅ぼす秦王（のちの始皇帝）に認められるという結果になる。

韓非の思想は、徹底的に人間を疑うことだった。人間は立場によりそれぞれの考えがあり、その立場を維持するには、相手の言っていることが間違いないか必ず照合しなければならない。また、相手を騙してでも「嘘つき」かどうかを調べておく必要がある。そして、リーダーは部下を法に従わせ、従っているかどうかを「法術」でもって調べる必要があると説き、部下の操縦法を述べる。

約二千二百年前の思想だが、現代でも通じるところがある。

【キーワード】

韓非子 戦国時代 法家 刑名参同 法術

【目次】

第 1 章

- (1) 韓非の生涯
- (2) 『韓非子』とは
- (3) 韓非の人間学

第 2 章

- (1) 進言する立場
- (2) リーダーの立場

第 3 章

- (1) 刑名（形名）参同
- (2) 法と法術

『韓非子』の人間学とリーダー哲学

韓非は中国戦国時代の末期に生きた思想家である（韓非は韓子といわれていたが、のちに韓退之が韓子と呼ばれるようになり、韓非を韓非子と言うことになった。ここでは、人名は韓非、書名は『韓非子』として扱う）。かれの思想は人間不信の哲学とも言われている。それではなぜその様に呼ばれているのか、かれの人生、また『韓非子』の思想を、ここでは人間学とリーダー哲学の観点から見ていきたいと思う。

第1章

（1）韓非の生涯

韓非は、戦国の七雄の一国である韓の王の公子として生まれている。韓はもともと晋が韓、魏、趙の三国に分裂したところから建国されたもので、韓は他の二国より小さく、戦国七雄の中でも一番小さく、しかも徐々に力を増していく秦と国境を接するところから、非常に厳しい状況下におかれていた。

さて、韓非は紀元前三世紀の初め、韓王安^{あん}の妾腹の子として生まれた。公子の中で、妾腹の子では、皇太子になるレースに勝ち目がない。しかも吃音だった。一般の人間より経済的に恵まれているが皇太子になるのはおそらく無理だ、という己の立ち位置を知るようになれば、どのように生きていけばいいか、考えたに違いない。そこで選んだのが献策と著述だといっても間違いなかろう。

ところで、春秋戦国時代は諸子百家の時代でもあった。韓非は荀子のもとに遊学した。荀子は「儒家」であるが、性悪説を唱えた。儒家は本来、性善説を唱えたが、荀子はいわば儒家の考えからはずれ、人間の性は悪という立場をとった。悪なら「法」で規制しなければならない。荀子の門下生である韓非の基本的な考えが定まったといっていいいだろう。才能は抜群で、のちに秦王政（のちの始皇帝）に仕えて宰相となった李斯^{りし}が同門だったが、韓非の才能に一目置いたという。

韓非は己の考えを韓王にたびたび上奏した。危殆に瀕する国を思えばの行為だ。しかしいずれも認められなかった。

当時、諸国を回って、己の思想を君主に進言し、採用されると、そこで己の政策を行う人々がいた。いわゆる遊説家である。著名な遊説家には蘇秦、張儀などがいた。彼らは「舌先三寸」で、君主を納得させ、高官の地位を得て、君主を通して政策を実行する。

もし韓非が公子でなければ、そして吃音でなければ、己の考えを実行できる君主を捜して遊説家となっていたかもしれない。思想を持った当時の者としては当然のことだろう。しかしそれは公子であるが故に許されなかった。韓非にとっての命題は、この韓の国を強国にしなければならないことだった。このままでは他国に併呑されるのは目に見えている。国の命運と己の不甲斐なさに苦しんだに違いない。

ところで、諸子百家の思想は、その多くは政策具現の思想でもあった。つまり中国の伝統的な思想は、プラグマティズムといっていいい。儒教を代表とする諸子百家は、政策を考え、それを具

現しようとする。思想はそのためのものであり、彼らは君主に献策し、またその実施者となることだった。

ところが韓非の思想が敵国である秦王を感動させる。秦王は、韓非の「孤憤」「五蠹」の二篇を読んで感嘆した。

「この書を書いた者と会いたい。会えたら死んでも構わない」

宰相の李斯は秦王に、韓非は同門で、韓の公子と説明し、もし会いたいと思うなら、韓を攻めれば、使者に韓非が来るはずだ、と進言した。攻めれば、なぜ使者に韓非が来るのか李斯は説明していないが、李斯がそのように仕組んだのかもしれない。

さて秦王は韓非と会ってみると、著述ほど感激しなかったようだ。やはり韓非の吃音が影響したのかもしれない。

ところが皮肉にも、韓非の思想を施策に利用したのは秦王で、のちに秦王は中国を統一し、始皇帝と自称した。つまり、全国が統一され、春秋戦国時代の諸子百家の最終ランナーが韓非であり、統一帝国の施策のひとつの考えとなった。そして、彼および彼の考えに仮託した人の思想をまとめたのが『韓非子』だったのである。

さて、韓非と秦王との会談は成功といえなかった。李斯はここで恐れを抱いた。あの優秀な韓非を秦王がやがて重用したら、今の自分の地位は危うい。そこで、秦王に進言した。

「韓非は何といっても韓の公子です。韓のためには働くでしょうが、秦のために働くでしょうか。しかし、帰国させれば、わが国の実情を報告するでしょう。今のうちに対処すべきです」

秦王は韓非を獄に下した。李斯はすぐに韓非に毒を与え、韓非を自殺に追いやった。秦王の考えが変わらぬうちの電光石火の行動だった。そして韓非の死から三年後に韓が滅亡し、十二年後に秦が全国を統一することになる。

韓非の思想は、統一王朝秦で開花することになる。

(2) 『韓非子』とは

司馬遷の『史記』「老子韓非列伝」によると、韓非は、「孤憤・五蠹・内外儲・説林・説難などの十余万字におよぶ書を著した」とある。紀元前二三三年に韓非が死に、『史記』が紀元前九二年に完成されたといわれていることから、約百四十年前後の時間差である。我々が明治維新に活躍した思想家を考えるのとほぼパラレルな関係であろう。そして現在『韓非子』が約十余万字のところから、司馬遷が生きた時代に、すでに現在とほぼ同じ『韓非子』が流布していたと推察できる。

ところが、『韓非子』の近年の研究成果として、かなり多くの篇が韓非以外の人の手が加えられているとのことである。本来、韓非の純粋な著作だけを選りすぐれば、韓非の思想として純粋に語れるかもしれない。しかし後人が韓非に託して、韓非的な思想を付け加えたことを考慮すれば、今回「人間学」や「リーダー哲学」の観点から論じる場合、現行の『韓非子』の作品を以て、「韓非の人間学とリーダー哲学」と論じて、大きな齟齬は生じないであろうし、支障はないであ

『韓非子』の人間学とリーダー哲学

う。ひと言付け加えておく次第である。

(3) 韓非の人間学

韓非には、公子の立場と公子でなければおそくなりたかった遊説家の立場があったのではないかと指摘した。公子の立場とは、万が一、皇太子となり、国王となる可能性があることから、立場としては進言を受ける立場に立たされることがある。韓非の場合、その可能性はゼロに等しかったが、公子である以上、その考えから逃れることはできないであろう。また、公子として自分の臣下からの進言を受けることもあろう。一方、外交、内政を考察して、君主に進言する立場も棄てがたい。ただ、韓王はこれまでいく度となく自分の進言を受け入れてくれなかった。ならば遊説家になって、自分の考えを実行してくれる君主を捜す手段もあったかもしれない。しかし、それには公子という立場があり、また吃音でもあり、相手を納得させるのが難しい。これは最後に秦王との会見で証明されたといっても過言ではなかろう。つまり、書としての『韓非子』の論は、韓非のこの二面性を持っていることを忘れてならないのである。

第2章

(1) 進言する立場

それでは、まず遊説家の立場、つまり進言する側から『韓非子』を見ていこう。
進言する者として、注意しなければならない有名な言葉がある。「逆鱗」である。

「説く者、能く人主の逆鱗^ふに嬰^{ちか}るること無くば、則ち幾^{ぜいなん}し」（「説難篇」）
「進言する者がリーダーの逆鱗にふれなければ、及第だ」

絶対的なリーダーに進言する場合、少しでも過ちがあれば、あるいは気にいらなければ、リーダーの独断で命を奪われることがある。リーダーを説得するのは至難の業というべきである。韓非はそのことを、リーダーには逆鱗があるということで表現する。

竜の喉の下あたりには直径一尺もある鱗が逆に生えている。ふだん非常におとなしく、人も乗ることができる。ところが人がこの逆鱗に少しでもふれようものなら、たちまちかみ殺される。そしてリーダーにもこの逆鱗が生えているという。

現代は、リーダーに進言する場合、失敗したからといって命を取られることはないが、あまりにもツボをはずした進言にリーダーの機嫌を損ねると、昇進、昇給に悪い影響を与えかねない。進言には慎重さが必要であり、その難しさがわかって。

『韓非子』には進言が難しく、そのために知っておかなければいけないことを述べているが、それを「説難篇」から要約して列挙してみよう。

一、秘密裏に進言するが、それがリーダーの秘密に触れてしまうと命があぶない。

二、リーダーが表向きに何かをやっていることを知るのは安全だが、裏でやっていることを見抜くと命が危ない。

三、秘密裏に特別な計画を進言し、採用されても、端から見ただけで内容を知った者が現れると、秘密を漏らしたと疑われ、命が危ない。

四、仕えて日も浅く、信頼されていなければ、考えが採用されて成功しても恩賞は少ないし、失敗したら、あらぬ疑いをかけられてしまう。そして、リーダーの失敗を指摘すると命が危ない。

五、リーダーが進言者の計画を横取りして成功すると、そのいきさつを知っている者は命が危ない。

六、リーダーが能力的にできないことを進言するか、あるいはやむにやまれぬことをやめさせようと進言すると命が危ない。

七、リーダーに人格者の話をする、自分を当てこすっていると邪推され、どうにもならない者の話しをすると、自分をおだてていると思われる。

八、リーダーのお気に入りや褒めると、取り入ろうとしていると邪推され、リーダーの気に入らない者を批判すれば、リーダーの気持ちを確認しているのではないかと邪推される。

九、大雑把に述べると、何も知らぬヤツと相手にされず、微細に述べると、知ったかぶりをするヤツと遠ざけられる。

十、内容を簡略に述べれば、詳細に述べられない引込み思案の意気地無しと思われ、計画をたてて思いのままに考えを述べれば、遠慮の知らぬ図々しい奴と軽蔑される。

現在では、命の危険はないにしても、リーダーの心の底を見透かしていると言える。リーダーへの不信が通奏低音として流れていることも分かる。

さらに、次のようにも言う。

「凡そ説の難きは、説く所の心を知り、吾が説を以て之れに^あ当つ可きことに在り」（「説難篇」）
 「進言する難しさは、説得しようとする相手の心を読みとって、自分の考えをそれに適応させられるかである」

リーダーが名声を欲しがっているのに、利益をあげる方法を説いても、「嫌なやつ」として相手にされないだろう。あるいは、リーダーは採用したふりをして、進言者を重用しないだろう。逆に、利益をあげたいと思っているリーダーに、名声をあげる方法を説いても、「空気を読めないヤツ」として相手にされないだろう。あるいは、そのリーダーは知らぬ顔をして、意見だけを採用する。進言する者は、これくらいのことは心得なければいけない。つまり、リーダーが何を欲しているかを察知し、それに合う自分の考えを進言しなければ、効果はないのだ。

つまるところ、リーダーを信じてはならない。その上で対処していけ、と『韓非子』は言う。リーダー不信の境地に立って語っていることが分かる。そして、次のようにも言う。

『韓非子』の人間学とリーダー哲学

「凡そ説の務めは、説く所の^{せい}矜る所を飾りて、其の恥ずる所を減するを知るに在り」（「説難篇」）
 「リーダーを説得するには、説得する相手が誇りに思っていることを褒めたたえ、恥としていることを忘れさせることだ」

ここには、リーダーをおだて、自分の進言を通すために冷静な判断をする進言者がいる。人間を洞察し、どうすればリーダーの心を動かすか、『韓非子』の人間学がどのようなものを示している。

（２）リーダーの立場

一方、進言を受ける側、即ち、君主（リーダー、上司）側になるが、『韓非子』にはどのように君主として振る舞えばいいかを説く。まず、進言者に対してどうすればよいかを言う。

「今、人主の言に於けるや、其の弁^{よろこ}を説びて其の当を求めず。其の行に於けるや、其の声を美として其の功を責めず」（「五蠹篇」）

「現在、リーダーは進言を受けると、その雄弁さに心を奪われて、実情にかなっているかを求めようとしない。その行為を評価する時に、世間の評判にとらわれて、その実績がどうなっているかを追及しようとしない」

人はリーダーになれば、多くの者が献策、提言してくる。特別な才能に恵まれたリーダーなら、自分の考えだけで計画、施策をするだろうが、残念ながら個人の限界というものがあり、独りよがりのものとなり、失敗するケースが多い。やはり、通常は進言を受けて他人の視点を加え、助力を得て少しでもベターな政策を執るだろう。

リーダーは献策の中から適切なものを採用し、自分の考えを加える場合もあれば、そのまま政策に反映させることもある。リーダーの判断力の問われるところだ。ところが、多くのリーダーは、ここにあるようにその策が適切であったかどうか検証しない。成功しないうちに進言者に爵禄をあげ、失敗しても罰を与えない。これでは、美辞麗句を並べて進言する者が跋扈するに違いない。韓非はそれを恐れた。では、これに対してどのような策があるか。韓非が考えたのは、刑名（形名）参同である。

第3章

（１）刑名（形名）参同

刑名参同とは何か、それを説明している部分を引用しておこう。

「人主将に姦を禁ぜんと欲せば、則ち刑名を^{しんごう}審査すとは、言^{げん}と事となり。人臣^た為る者は而^その言を陳べ、君は其の言を以て之れに事を授け、専ら其の事を以て其の功を責む。功其の事に当り、事其の言に当らば、則ち賞す。功其の事に当たらず、事其の言に当らざれば、則ち罰す。故に群臣其の言大にして功小なる者は則ち罰す。小功を罰するに非ず、功、名^{めい}に当らざるを罰するなり。

群臣其の言小にして功大なる者も亦た罰す。大功を説^{よろこ}ばざるに非ず。以て名に当らざるは、害、大功有るよりも甚^{にへい}だしと為し、故に罰す」(「二柄篇」)

「リーダーが部下の姦計を阻止しようと思うなら、部下の言う実績『刑＝形』と進言した言葉『名』を照合すべきである。部下がこれだけのことをすると申告すると、リーダーはそれに基づき任務を与え、その任務の成果を求める。成果をあげ、それが当初言った通りなら、賞を与える。反対に成果があがらず、当初の言ったことと一致しなければ、罰を与える。それ故、大きな成果を挙げると申告し、成果が小さかった場合は、部下を罰する。成果が小さかったからではない。申告と一致しなかったからである。小さな成果しかあがらないと申告し、成果が大きかった場合も、部下を罰する。大きな成果を喜ばないわけではない。申告通りでなかったことは、弊害であり、大きな成果をあげるよりもその弊害は大きい。それ故、罰する」

申告したことと成果を検証するが、たとえ申告以上に成果をあげても罰することになる。奸計を弄する臣下は低めに目標を設定して賞を得ようとする。しかし、それも許さない。こうなると、申告する際に、美辞麗句などはかえって不要であり、間違いのない、正確な成果を申告することになるであろう。この文章のあとに、例として「侵官の害」という有名な話が引用されている。

昔、韓の昭侯が酔っ払って、寝てしまった。冠係りの役人は、風邪を引いてはと、着物をかけた。目を覚ました昭侯は、うれしく思い、左右の者に訊ねた。

「誰がかけてくれたのか」

「冠係りです」

左右の者が答えた。

すると昭侯は、衣装係りの役人と冠係りの役人の両方を罰した。衣装係りを罰したのは、自分の職分を怠ったからであり、冠係りを罰したのは、自分の職分を越えた行為をしたからだ。風邪を引いても構わないわけではない。しかし、職分を越えた行為をする弊害は、自分が風邪を引くより重い、と見なしたからである。(「二柄篇」)

リーダーにとって、部下が自分の役割をしっかり守り、それ以上でもなく、それ以下でもなく、仕事をこなすことが必要だ、と言う。つまり重要なことは、「形」(自分の役割あるいは申告したこと)と、「名」(職分あるいは成果)が一致することだ。こうすれば、部下が徒党を組んでかばい合うことはないと言う。部下を信じないリーダーが部下に要求する最低条件であり、ここにも人間不信の通奏低音が流れていることが分かる。

冠係りは、君主に対して風邪を引かないようにとおもんばかったのであろう。おもんばかって罰せられるとは、思ってもみなかったであろう。これ以降は、君主に対してさまざまな感情を抑え、ビジネスライクに君主に仕えることになる。『韓非子』では、近代的な人間関係に近いものを考えていたのかもしれない。

『韓非子』の人間学とリーダー哲学

(2) 法と法術

『韓非子』は、情を排した上下の人間関係を求めたが、そこには一定のルールがなければ敷衍化できない。そこで韓非が頼ったのが「法＝ルール」である。もともと荀子のもとで学んだ韓非は、「法」の重要性を認識している。『韓非子』を読めば、法に基づいて政治を行わなければならないという趣旨の文章が散見する。

「故に明主の国は、書簡の文無く、法を以て教と為し、先王の語無く、吏を以て師と為し、……」（「五蠹篇」）

「したがって、優れた君主が治める国では、書籍は無用で、法が教えとなる。昔の聖王の言葉も無用で、官吏が先生なのだ。……」

法律や法令そのものが教えであり、それを執行する官吏が先生となる。つまり、法こそがすべての人間が従うべきものであり、その規準によって支配地域が統一される。

また、韓非に仮託して執筆されたと言われる「有道篇」の最初には、次のような文がある。

「国、常に強きも無く、常に弱きも無し。法を奉ずること強ければ、則ち国強く、法を奉ずること弱ければ、則ち国弱し」（「有道篇」）

「国というのは、常に強国であることはなく、また、弱国であることもない。法を厳格に施行する国が強国になり、法をいい加減に施行する国が弱国になる」

法が厳格に施行されれば、強国になる。韓非もそれを望んでいたはずである。だが、現実には法が厳格に執行されず、徐々に国土が他国の侵略によって削られ、存立の基盤さえ失いかねない状況だった。後世の法家の思想家が『韓非子』にこのような文章を書き加えるのは当然のことだったかもしれない。

それでは、リーダーは法に対してどうあるべきか、他学派批判を交えて、つぎのように言う。

「儒は文を以て法を乱し、俠は武を以て禁を犯す。而るに人主兼ねて之れを礼す。此れ乱るる所以なり。夫れ法を離るる者は罪せらる。而るに諸先生は文学を以て取らる。禁を犯す者は誅せらる。而るに群俠は私剣を以て養わる。故に法の非とする所は、君の取る所なり。吏の誅する所は、上の養う所なり」（「五蠹篇」）

「儒家は学問で法を乱し、遊俠は武勇で禁制を犯すのに、君主はこの二者を礼遇する。これこそ世の中を混乱させる原因だ。法にはずれた者は罰を受けるのに、儒家の先生たちは、法にはずれていても学問でもって取り立てられている。禁制を犯した者は誅殺されるのに、遊俠の徒は刺客として養われている。すなわち、法の許さない者を君主は取り立てているし、下級官吏が処罰する者を上役が養っているのである」

『韓非子』では、法に従わない儒者や遊俠の徒を批判する。法家としてとりわけ、性善説を唱え、古代の聖王の時代を理想とする儒家が許せない。また、法を無視する遊俠の徒も許せないのだ。しかし、現実には彼らを優遇し、そのため国を乱しているのに、国王は気づかない。人間は法で規制しなければ、好き勝手に行動し、秩序が乱れることを認識しなければならないのだ。

では、君主は法をどのように取り扱えばいいか。そして法を有効に運用するにはどうすればいいか。『韓非子』では法の運用に「術＝マネジメント」が必要と考えた。術とは臣下の操縦法である。これを会得すれば、どんな凡庸な君主でも、有用な臣下を使って立派な政治を行える。いわば「君主機関説」であると言える。

「人主の^{たいぶつ}大物は、法に非ずば則ち術なり。法は之れを図籍に編著し、之れを官府に設け、之れを^{ひやくせい}百姓に布くものなり。術は之れを^{おさ}胸中に蔵め、以て衆端を偶して、^{ひそかに}潜に群臣を御するものなり」(「難三篇」)

「君主にとって重用なのは法でなければ術である。法は編集して書物にし、役所に常備して、人民に広く知るようにさせる。一方、術は君主が胸中に収め、臣下のさまざまな行動を検証し、秘かに群臣を統御するものである」

そして、リーダーがもし術を自分のコントロール下におかなければ、組織は乱れてしまうと『韓非子』では言う。昔、^{ぞう ば}造父という馬の名御者がいた。親子が、命令を聞かない馬に困っていると、造父が乗るとすっかり言うことを聞いたという話を例にとり、次のように言う。

「故に国は君の車なり、勢いは君の馬なり。術の以て之を御する無くば、身、^{なお}勞すと雖も猶乱を免れず」(「外儲説篇 右下」)

「したがって、組織はリーダーの車、権勢はリーダーの馬である。術でこれをコントロールすることができなければ、苦勞しても、組織の乱れを収めることができない」

『韓非子』には故事や寓話が数多く載っている。自説の補強に実にうまく利用しているが、これもその一つである。

では、具体的にどのように術を使うのか。ひとつは、職位の任命である。そして、その職位を部下が着実にこなしているかをしっかり監督することである。

「術とは、任に因りて官を授け、^{したが}名に循いて実を責め、殺生の柄を操りて、群臣の能を課するものなり。此れ人主の執る所なり」 「定法篇」

「術とは、部下の力に応じて職を与え、部下が言葉通りに実績を上げているかどうかを吟味し、生殺与奪の権限をもって、部下たちの能力を審査する。これはリーダーが掌握しなければならないことだ」

『韓非子』の人間学とリーダー哲学

さらに、術を使う場合、信賞必罰を忘れてはならない。信賞必罰を実践しなければ、術は有効性を失ってしまう、と『韓非子』は喝破する。

「故に有術の主は、信賞にして以て能を尽くさしめ、必罰にして以て邪を禁ず」（「外儲説篇 左下」）

「したがって、術を心得たリーダーは、賞すべきは賞して、部下に能力を十分に発揮させ、罰すべきは罰して、悪事を行わせない」

これが「信賞必罰」という言葉の出典であるが、部下からすれば、優れた行為に賞を受ければ、自分の行為をリーダーが見逃すことなく見ていたことが分かり、自分自身の存在価値を感じるだろう。そして褒めてもらえば、さらにやる気が起きてこよう。また、悪事を見逃されることがなければ、悪事を働こうとする気も起きなくなろう。リーダーが褒めるところは褒め、それに対する褒賞を与えれば、部下はついて行くだろう。『韓非子』では褒賞と処罰を両用することがリーダーの必須アイテムだと言う。

その言葉をより鮮明にしたのが次の言葉であろう。

「明主の導^よりて其の臣を制する所は、二柄のみ。二柄とは刑徳なり」（「二柄篇」^{にへい}）

「優れたリーダーがその部下をコントロールするためには、二つの柄^えだけを握ればよい。それは刑罰と褒賞である」

リーダーは法に基づいて、厳格に自分自身で賞罰を与えることが重要であり、この権限を他の者に与えると、自分の地位が危うくなると『韓非子』では指摘している。これは『韓非子』のリーダー論の骨子であり、人間論でもある。

ところで、リーダーが賞罰でコントロールしようとも、それをなんとか逃れようとするため、かえってリーダーの懐にもぐり込もうとする部下もいる。

「凡そ姦臣は皆、人主の心に順^{したが}いて、以て親幸の勢いを取らんと欲するものなり」（「姦劫弑篇」^{かんきょうしい}）
「邪な考えを持つ部下というものは、いずれもリーダーに迎合し、リーダーの寵愛を得ようと願うものだ」

リーダーの罰を受けないためには、姦臣でなくともリーダーに迎合したくなるものである。迎合するため組織の中でイエスマンに徹し、生き延びようとする者が多いことも事実だ。しかし、リーダーとしては迎合してくる者に騙されないようにしなければならない。ただそれは至難のわざといえよう。

そこで、こんな話が載っている。

韓の昭侯は爪を切ったあと、そのひとつを手隠し、爪のひとつがないと叫んで、臣下に急いで探すように命じた。見つからなかったのも、近臣のひとりが自分の爪を切り、代わりに差し出した。昭侯は誰が嘘つきかを知った。（「内儲説篇上」）

わざと嘘をついて、誰が嘘つきかを見破る。卑怯なやり方と批判したくなる。嘘には仕方なくつく嘘と、最初から相手を騙す嘘とがあり、それはいささか違うと思うが、とにかく嘘つきを探す手段といえば手段だろう。臣下としては、探しても見つからないので、仕方なく自分の爪を切って差し出し、命令されたことを終えようとするのが普通だ。ところが、リーダーが部下に騙されないためのパフォーマンスだと知ったら、信頼を失いそうだ。ともあれ、リーダーは騙されないようにするには至難のわざと言うほかない。

「人主^{うれ}の患いは人を信ずるに在り。人を信ずれば則ち人に制せらる」（「備内篇」）

「リーダーにとって弊害となるのは、他人を信用することである。他人を信ずるとその人にコントロールされてしまうものだ」

人間不信もここまで言い切ると、どうやって生きていけばいいか分からなくなる。『韓非子』には、このあとに、部下はリーダーの権勢を恐れてやむなく服従しているものだ。だからリーダーの心の内を読もうと必死なのに、リーダーの方はのほほんとしている。革命、下克上が起きるのは当然のことだと言う。

それでは、リーダーがすべてを取り仕切り、部下の心の内を読んで仕事をしなければならないかといえば、そうではない。やはり人間一人には限界があり、仕事の権限を任せることがどうしてもおきる。ただそのような時でも、委託する部下に対して術を忘れてはならない、と次のように言う。

「人に任ずるに事を以てするは、存亡治乱の機なり。術の以て人に任ずる無くんば、任ずる所として敗れざるは無し」（「八説篇」）

「部下に仕事を任せるということは、組織の存在、安定の分かれ目である。もし術でその部下をコントロールしなければすべて失敗に終わるだろう」

『韓非子』では人間というものをとことん考え、またリーダーというものを考え、その結果、以上のような結論に達したのであろう。そこには、人間における上下関係を機能的に考察した結果がある。墨子の博愛主義や儒家の性善説とは真っ向から対立するが、『韓非子』の考えもまた一理あることは間違いない。

リーダーたらんと思う者はやはり一度は『韓非子』を読んでおくべきであり、また部下の方も読んで、リーダーの心を読んでおく必要があろう。

『韓非子』の人間学とリーダー哲学

参考文献

- 新釈漢文大系『韓非子』上下 竹内輝夫 明治書院 一九六〇年一二月・一九六四年五月
中国の思想『韓非子』西野広祥・市川宏 徳間書店 一九九六年三月
『韓非子 訳注』張覚 他 上海古籍出版社 二〇〇七年四月
『韓非子』に学ぶリーダー哲学 竹内良雄・川崎亨 東洋経済 二〇一七年五月