

# 人間主義経営センターが提唱する人間主義経営についての一考察

— 創価大学経営学部との交流における成果を踏まえた研究ノート

栗 山 直 樹

## 1. はじめに — キマコウィッツ氏との交流

人間主義経営ネットワーク（Humanistic Management Network）<sup>1</sup> は、人間主義経営の研究と啓蒙を目指した研究者の世界的ネットワークとして 2007 年に活動が開始された。中心メンバーの一人キマコウィッツ氏（Dr. Ernst von Kimakowitz）は、コンサルティングなどさらなる具体的活動を展開するため、2011 年スイス・ジュネーブに自らが所長となる人間主義経営センター（Humanistic Management Center）<sup>2</sup> を起ち上げた。

人間主義経営ネットワークと筆者との出会いは、2009 年にケンブリッジ大学出版社から公刊された *Humanism in Business* <sup>3</sup> である。ビジネスにおけるヒューマニズムと題されたこの本は、人間のための（life-serving）ビジネスを標榜するための出発点となることを目指したものであり、著者たちが人間主義経営ネットワークを展開してゆく原点となることを目指したものである。この本は、4 つのパートに分かれ、25 章で構成されている。4 つのパートとは、1. ヒューマニズムの哲学的・歴史的基礎、2. ヒューマニズムとビジネスのシステムの統合に向けて、3. 人間主義経営、4. 人間的なビジネス社会への変革者（change agent）としての個人、である。それぞれに章には、著名な投稿者も散見される。例えば、ノーベル賞受賞者の、アマルティア・センは、Development as freedom: individual freedom as a social commitment（自由の開発：社会的コミットメントとしての個人の自由）、モハメッド・ユヌスは、Social business entrepreneurs are the solution（社会的ビジネス起業家こそが解決策）、世界の社会起業家を発掘支援するアショカを起ち上げたウィリアム・ドレイトンは、Everyone a change maker: social entrepreneurship's ultimate goal（すべての人が変革創造者：社会起業家精神の究極目標）、リーダーシップ研究で有名なジョセフ・バラダックは、Quiet leadership – a way to sustainable positive change（静かなリーダーシップ：持続的なポジティブな変化のための方法）を執筆している。

---

1 <http://www.humanetwork.org/>

2 <http://www.humanisticmanagement.org/cgi-bin/adframe/index.html>

3 *Humanism in Business* (2009, Cambridge), Edited by Spitzbeck, H., Pirson, M., Amann, W., Kimakowitz, E.V., Cambridge University Press.

この本では、第一章で、経済学におけるヒューマニズムの哲学的基礎の検討から始めている。政治理論と哲学が専門の Julian NIDA-Rumelin によると、ヒューマニズム Humanism には、哲学的な議論として、4つのカギとなる要素があるとする。第1は、人間性は与えられたものではない。人間性は教育や学習によって磨くことができる。第2は、理性と知性は、平等に開かれており、包摂的である。第3は、普遍性であり、全ての人は平等である。そして、第4は、人間の価値は、集団ではなく、一人の人間に存在する、ということである。この概念をビジネスにどう関連づけるのか、そこを出発点とした人間主義経営の探究にとって、非常に興味深い論文集であった。

創価大学経営学部も創立者の池田大作先生理念を受けて、人間主義経営の研究と教育を目指している。人間の幸福のための経済、そのためのビジネスを探究するため、学士教育のラーニングアウトカムとして、「人間主義経営を理解する」ことを冒頭に上げている。この理念である人間の幸福のための人間主義経営と、人間主義ネットワークの life-serving economy、human-centered economy のための humanistic management は、深く共鳴し合う認識であると強く感じられた。筆者は早速、編集者達との接触を試みた。

2010年初め（1月28日）に、執筆者の一人であり、4人の編者達の博士課程の指導教授であった Peter Ulrich 博士（スイス・サンクトガレン大学教授 University of St. Gallen・ビジネス倫理研究所所長 Institute for Business Ethics）より返信を頂き、当時 UNCTAD の仕事でジュネーブにいたキマコウィッツ氏をすぐに紹介頂いた。

創価大学経営学部では、グローバル・プログラム（GP）ミッションという2週間程度の海外体験授業を実施している。なかでも、GP ヨーロッパは、2004年よりジュネーブを中心とする国連機関や著名なビジネススクールを訪問し、「地球市民としての企業（Global Corporate Citizenship）」をテーマに英語で模擬授業を受けて来た。このプログラムの一環として、2010年8月にジュネーブにて初めてキマコウィッツ氏による講義を20数名の学生参加とともに受けることになった。以降、2012年、2014年、2015年とキマコウィッツ博士のもとで、ジュネーブで研修と講義を受けた。ジュネーブでの講義は、終日かある場合は2日かけての英語の集中授業として行われた。そして、2016年4月から7月まで、キマコウィッツ氏は、創価大学における招聘教授として、学部生用に人間主義経営の講義を担当され、また、教員と大学院生対象の人間主義経営研究会を毎月開催し、人間主義経営における理解と研究交流を大学レベルで促進した。

## 2. 日本における人間主義経営の重要性和国際 CSR の動き

人間主義経営の潮流は、スイスの人間主義経営センターや創価大学だけで独自に生まれてきたものではない。現代経営の課題に対する解決のアプローチとして人間と社会的側面を重視する思潮から生まれてきたものである。日本において人間主義経営の重要性を考えると、近年まず頭に浮かぶ用語は、ブラック企業であろう。不法な長時間労働や賃金不払いなど正社員の領域から、

ブラックバイトと呼ばれる非正規労働者の領域にまで社会問題化し、最近では学校のブラック部活まで異常な活動時間と過酷な環境が指摘されるようになった。<sup>4</sup> これらは明らかに人間主義ではない。

一方世界を見ると、グローバル化により、経済格差はますます広がり、環境は劣悪化し、持続的発展に危険信号が灯り始めている。リーマンショックなどの金融危機を取り上げるまでもなく、従来の企業経営では立ち行かないという認識が世界に広まってきた。

企業の社会的責任（CSR）は、日本でも大きな論点になってきたが、国際的な CSR を巡る動きは、日本企業の対応以上に進んでいる。表 1 は、国際的 CSR のイニシアティブの主なものをまとめたものである。特に 2000 年代 2010 年からの発展は、実質的効力を持ちつつある。

表 1 国際 CSR の主なルール

名称	主管	成立年
ILO 多国籍企業原則三者宣言	ILO（国際労働機関）	1977 年 2006 年改訂
OECD 多国籍企業ガイドライン	OECD（経済開発協力機構）	1976 年 2011 年改訂
グローバルコンパクト	国連グローバルコンパクト	2000 年
GRI ガイドライン	GRI（グローバル・リポーティング・イニシアティブ）	2000 年 2013 年改訂
ISO26000 （社会的責任（SR）に関する国際規格）	ISO（国際標準化機構）	2010 年
ビジネスと人権に関する指導原則	国際連合	2011 年

2010 年に発効した ISO26000 は、企業の CSR 経営の方向性と方法論を具体的にスタンダード（標準）として示すことになり、世界の企業経営に大きな影響を与えるものと期待された。認証を伴わない第三世代の規格として、ISO9000 や 14000 シリーズのような世界的認証取得熱にはつながってないが、様々な基準の参照点として影響力は大きい。

ISO26000 は社会的責任の 7 つの原則を明らかにしている。すなわち、①説明責任（Accountability）、②透明性（Transparency）、③倫理的な行動（Ethics）、④ステークホルダーの利害の尊重、⑤法の支配の尊重、⑥国際行動規範（Code of Conduct）の尊重、⑦人権の尊重（Respect of Human Rights）である。そして、次の 7 つの中核主題について規定している。①組織統治、②人権、③労働慣行、④環境、⑤公正な事業慣行、⑥消費者課題、⑦コミュニティへの参画とコミュニティの発展、である。

これらの国際 CSR のルール作りは、人間主義経営を考える上で大きなよすがとなるものであ

4 AERA 2015 年 11 月 2 日号、「子どもに理不尽強い「ブラック部活」の実情」。

る。人間主義経営ネットワークや人間主義経営センターの活動もこれらの国際的流れの中で生まれたものであり、日本国内の議論で欠けている論点を提供するものである。

以下、人間主義ネットワークおよび人間主義経営センターが提唱する人間主義経営の3つの指導原理を考察する。

### 3. 人間主義経営の3つの指導原理

2011年にPalgrave Macmillan社からHumanism in Business Seriesの第一弾<sup>5</sup>として、*Humanistic Management in Practice*が発刊された。これは世界の19社の人間主義経営のケーススタディとして発表されたものであり、第一章で「人間主義経営とは何か」の考察を経て、それを実現するための3つの指導原理 (guiding principles)<sup>6</sup>を明らかにしている。これは人間主義経営の定義に迫る試論であり、今までにその内容の基本的枠組みの具体論として明示したものは知らない。その意味で、人間主義経営を標榜する創価大学経営学部としても看過できない試論であり、教育への活用のためにも連携と協力の必要性を強く感じさせた著作であった。

人間主義経営の3つの指導原理とは、以下の通りである。

1. 人間の尊厳性の無条件の尊重
2. 倫理的配慮の経営管理上の意思決定への取り込み
3. 経営の倫理的振り返りのための対話の拡大

この3つのステップについては、提唱者であるキマコウィッツ博士ご自身の論稿にすでに詳しく述べられているが、本稿では、先の著作の内容を含め今までの博士による講義資料を参照しながら、筆者なりの私見を含め考察を加えたい。

### 4. 人間主義経営第1原則（第一ステップ）：人間の尊厳性の無条件の尊重

#### 「人間の尊厳性」

この第一原則は、「人間の尊厳性」、「無条件」、「尊重」という3つのキーワードから構成されるものであり、それぞれの意味を理解することが重要である。この理解には、カント哲学の理解が不可欠である。

エマニュエル・カントの哲学で「人間の尊厳性」に関連する最も重要な原則は、「人間は目的(end)であって、手段であってはならない」ということである。手段になるものは等価物と交換で

---

5 2016年8月までに14冊の研究書が発刊されている。<https://www.palgrave.com/kr/series/14862>

6 後に人間主義経営の3つの「ステップ」として位置付けているが、本稿では原案通り、指導原理として位置づける。

きるものであり、目的そのものはそれ自体で価値をもつものであり、等価物が存在せず、価値がつかない。まさに、人の命こそが、価値がつかない尊厳性をもつものなのである。（カント、1785）。

カントによれば、人間になぜ尊厳性があるのかの問いに、人間は、理性的な存在（理性は道徳的行為を命じる）であるからと答える。道徳とは、目的自体のために目的を選ぶことであり、先述したように人の尊厳は、人を目的そのものとして考える。つまり、人間を究極目的とする「人間の尊厳性」を尊重することが道徳である。<sup>7</sup>

### 創価大学創立者池田先生の人間主義についての見解

このカントの考え方は、創価大学創立者の池田大作先生の考え方と共鳴するものがある。著作『新人間革命』の中で、「宗教も国家も、あらゆる運動も決して人間を手段にしてはならない。どこまでも人間を守ることを目的としなければならない。それが人間主義である。」<sup>8</sup>と明確に示されている。また、「万人が平等に尊重される国家、社会を築くには、決して人間を手段化するのではなく、人々の生命を最高価値とした国づくりがなされなければならない。生命の尊厳という理念に基づく国家、社会の建設である。」<sup>9</sup>と人間の手段化が尊厳性の理念に反することに言及されている。

また、このカント哲学を創価教育の父である牧口常三郎先生が注目していたことは、創価大学の創立者池田大作先生が常々強調している点である。創価大学の通信教育部の2016年夏の行事である学光祭にも次のようなメッセージを送っている。<sup>10</sup>

「戦時中の弾圧で投獄された創価教育の父・牧口常三郎先生が、獄死の直前まで学んでおられたのは、カント哲学でありました。カントと牧口先生とを共に貫いていたのは、「人間の尊厳」「生命の尊厳」こそ一切の根本であるとの信条であります。」と、人間主義経営の第1原則につながる認識を示している。

ここでも表現されているように、池田先生は「人間の尊厳」と同時に「生命の尊厳」という仏法の視座を重視する立場から「生命の尊厳」と言い直している。そして、この生命の尊厳に基づく世界の指標として、「生命の無限の可能性に対する信頼」をあげ、生命が持つ内発的な可能性を見据える重要性を折に触れて強調されている。<sup>11</sup> 人間のエンパワーメントを広げ行くリーダーシップの展開を提言されている。

---

7 マイケル・サンデル (2010)、『これからの正義の話をしよう—今を生き延びるための哲学』、鬼澤忍訳、早川書房、145 ページ。

8 池田大作、『新人間革命』第26巻、「勇将」、2014年11月18日、256 ページ。

9 池田大作、前掲書、243 ページ。

10 聖教新聞、2016年8月17日。

11 2013年SGIの日記念提言「2030年へ平和と共生の大潮流」、1月26日。

## 手段にならないために一自律しているか、自由かどうか

カントは、人間は自律した存在であり、自由を有すると認識している。自由とは欲望に支配されるものではなく、自分自身で与える法則（つまり理性）に従って行動することをいう。自律の対立概念の他律は、外から与えられた目的の手段になることを言う。

サンデル教授によると、スプライトが欲しいと思ってそれを買う行為はカントの言う自律ではないと考える。<sup>12</sup> なぜなら、のどの渇きを潤すためという目的のために、スプライトを手段として買っているからである。同じように、良い就職をするために懸命に勉強すること、信頼を得るために、嘘をつかないこと、人を守るために嘘をつくこと、自分の喜びのため他者のために尽くすこと、等はある目的のための手段としているので、自律的ではないという。しかし、やる気がないとしても、義務感で人のために尽くすことは、理性に従って行動していると考えられるので自律的であるという。

カントがここで言っているのは、道徳的かどうかを決めるのは、行動の結果ではなく、動機が重要であるという点である。<sup>13</sup> 行動に道徳的価値を与えるものは動機すなわち意思の質であり義務の動機であっても理性が命じるものであれば、それは道徳的判断である。カントのいう「実践的理性」とは、人の尊厳性は、普遍的な理念であり、具体的な行動や態度の起因となるものであるという。

## 労働者性と労働者の自己決定

ただ、実際の経営活動において、何かの目的のために人を手段として使ってはならないということになれば、かなり理解しにくい論理になる。例えば、日常の経営において、労働者は経営者に使われる存在であり、そこにはこの第一原則の自律させるべき人間の尊厳性の尊重を人事管理のすべての分野にわたって完璧に実現をすることは不可能に思える。これは、第2原則の倫理的意思決定のテーマでも論じるが、カント哲学をすべての現実の経営活動に適用するには厳しすぎると指摘される所以でもある。

雇用関係とは、使用者と労働者が雇用契約によって成り立つものである。使用者の指揮監督のもと使用従属性が生まれ、その対償として報酬が支払われることが、労働者性の判断基準となる。<sup>14</sup> これを前提にして、使用従属関係にある労働者を保護（protect）するために労働基準法が制定されている。この使用従属関係にある労働者を手段として使わないということは、人間主義経営を実践するためにどのように考えてゆけば良いのかは、簡単には判断がつかない問題である。

ただ、雇用の使用従属性の議論に立ち返って今一度考えると、労働者は経営の何らかの役割を担うものであり、その場合、その役割を自律的に自ら選ぶことはできるはずである。主体的な関

12 マイケル・サンデル、前掲書、142 ページ。

13 マイケル・サンデル、前掲書、147 ページ。

14 労働基準法研究会報告（1985）、「労働基準法の「労働者」の判断基準について」。



わりを持つことで、単なる手段になることから逃れられる。人は主体性を持つと考えると、人は雇われる存在のみではなく、雇われることを選ぶことのできる主体性を持つことができると考えられる。具体的には、労働者が働くことを自己決定しているか、使用者に依存し従属していないかどうか、手段にならないためのポイントとなろう。使用者は、労働者を手段にしない一つの基準として、相手が自律して自己決定しているかどうかを問いかけることが手段化していないかどうかを判断する重要な決め手になる。

これを確保するために、近代的な労使関係は、使用者からの一方的依存を脱却することが大原則となっている。そして対等に交渉し、労働者が経営に効果的に参加することを推奨する。労働者が労働組合を作ることの自由である「結社の自由」を確保し、弱い立場にある労働者の「団結と団体交渉権」を基本的権利とし、また「強制労働」や「差別的扱い」を禁じる労働法制を最も基本的な労働者の権利として確立されてきたのである。<sup>15</sup>

### カントの消極的自由と積極的自由

カントは、人間の尊厳性は、人間が自律の能力と自己統制の能力があるからであると考え。そして、このことは、人間は自分が持つ潜在能力を発揮する主体的存在であり、それは自分ばかりでなく、他者の潜在能力を認めていくことの道徳的義務を指摘している。<sup>16</sup> この点を前提にすれば、他者を手段化しないために、他者が外的に依存していないということを確保する消極的自由のみでは不十分であり、潜在能力を発揮する人格の尊重をする積極的自由が要求され、それにより手段化されることを越えて、人間を目的自体として扱われなければならないと指摘している。<sup>17</sup>

この積極的自由を尊重するということは、人間を目的そのものとして扱い、その人間性に対して積極的行動をとることと考えられる。<sup>18</sup> ボウイは、このためには職場で、従業員が自律して自らの働き甲斐を見いだせるような「意義のある仕事」を提供しなければならないと指摘している。<sup>19</sup> ボウイはまた、このような意義のある仕事の要件として、「自由に選ばれた仕事」「独立かつ自律」「十分な給料」「理性的能力を開発できる」「道徳的涵養を妨げない」「保障の代わりに幸福感を押し付けるパターナリズム（父権主義・温情主義）によらない」ことをあげている。これらは、ILO（国際労働機関）が提唱している Decent Work の概念にも通じるものである。

近年の CSR（企業の社会的責任）の議論に明らかなように、企業は法やルールを順守するというコンプライアンスだけではなく、自主的に社会的責任を担う活動に焦点が当てられている。人間を手段としないために、また究極目的である人間の幸福のために自主的な創意工夫をしてゆ

15 1998 年、ILO「労働における基本的原則および権利に関する ILO 宣言」。

16 ノーマン・ボウイ（中谷常二・勝西良典監訳）（2009 年）、『利益につながるビジネス倫理—カントと経営学の架け橋』、晃洋書房、pp.55-61.

17 前掲書、p.61.

18 前掲書、p.81.

19 前掲書、p.81.

くことが、人間の尊重をより積極的に促進することにつながるという認識が広がっている。

労働者は、自分が持っている可能性（例えばやる気や能力）を内発的（intrinsic）に発揮しているかどうか、意義のある仕事の大きな要因になりつつある。また、使用者は、相手が内発的に仕事に関わっているかどうか、現代経営において問われつつある。

実際、先進的な労働環境は、種々の働き方（労働時間や場所、休暇など）を自己決定できる方向にあり、そのことにより、組織への自発的な関わりを強める効果があることが明らかになっている。また、内発的動機づけの一大要件が、自己決定であると指摘されており<sup>20</sup>、人の創造性発揮やイノベーションにつながるものが重要視されている。今後の高い付加価値の創造が求められるビジネス上の戦略においても、自発性をもたらし自己決定を人間の尊厳性を尊重する一つの指標と考えることは適切であると考ええる。

このように人間の尊厳性の尊重は、実際の経営活動においてア・プリオリに決められるものではない。ただ、経営の意思の前提としては、人間の幸福を目的とし、人間を手段化しないことが終始一貫して貫徹されなければならない。「原則に基づく行動だけが、行動に道徳的な価値を与える義務の動機と一致している」<sup>21</sup>からである。

### 「無条件」とは

ただ大前提である、「人権」に関してだけは、無条件の中の無条件で適用されねばならない。カント哲学において、道徳性の最高原理とは、動機が義務によってなされるか、傾向性によってなされるかによって判断され、道徳性は、義務によって生じるものとする。「行動の道徳的な価値を評価するためには、行動の結果ではなく動機を評価する必要がある」<sup>22</sup>と主張している。

評判をあげるために公正なビジネスをすることは、義務の動機ではない。思いやりで他者を助けたとしてもそれは賞賛には値するが、尊敬には値しないという。<sup>23</sup>なぜなら評判をあげようとしたり人を喜ばせようとするのは傾向性であって、義務の行動ではないからである。理性の最高法則である義務からの行動が道徳にかなうものである。

すなわち、無条件でなされるべきものであり、条件で変わるものではない。道徳性があるかどうかは、定言命法か仮言命法のテストによって判断される。定言命法とは、無条件で判断されるものである。無条件とは、2つの定式によって決められる。まず、第一に、普遍的法則の定式によって判断され、自己を正当化していないかどうか問われる。人権は普遍的なもので、それは、正当化を必要とせず、無条件で認められるものである。また、第二に、目的としての人間性の定式で、人間こそが絶対的な価値をもっているというように、人間自体が目的であり、手段として

20 ダニエル・ピンク（2010）、『モチベーション3.0』、大前研一訳、講談社、134ページ。

21 マイケル・サンデル、前掲書、148ページ。

22 マイケル・サンデル、前掲書、147ページ。

23 マイケル・サンデル、前掲書、150ページ。



人間を扱わないことが問われる。

カント哲学は、道徳法則は、一つであるとする。なぜなら、理性を実行するとき、その法則は一つになるからである。すなわち、普遍性があり、人の尊厳はこの一つの法則から生まれる。カント哲学は、現代の普遍的人権の概念につながるものである。カントにとっては、すべての人間の人権を守ることが正義である。相手がどこに住んでいようと、相手を個人的に知っていようと、いまいと関係ない。ただ相手が人間だから、合理的推理能力を備えた存在だから、従って尊敬に値する存在だから人権は守られるべきだと考える。

人権は人の尊厳に関わる普遍的なものであり、それは、無条件で尊重されねばならない。現代の人権概念はカント哲学の影響を受けていると指摘されている。一般的には、人権の普遍性、平等性は、全ての人が、いつでもどこでも誰でも同じであることが保障され、人権の不可譲性、不可侵性は、人権を他人に譲り渡せず、他人によって奪われないことを確保し、人権の不可分性、相互依存性は、人権を分けられず全体が守られなければならない、人権を分けて優劣をつけられないものであると理解されている。これは、ビジネスと人権の国連指導原則（2011）との方向性と一致するものであり、企業は人権を尊重しなければならないという原則が確立している。

この「ビジネスと人権」の原則には、その背景に世界的潮流があった。<sup>24</sup>それは、貿易の自由化と公正労働基準の国際的議論である。これは、1995年のWTO（世界貿易機構）の持ち上げにあたって、何が守るべき普遍的労働基準なのかが問われたのである。この結論は、1998年のILO「労働における基本原則および権利に関するILO宣言」が採択され、普遍性を持つ中核的労働基準として、①結社の自由と団体交渉権の効果的な承認、②あらゆる形態の強制労働の禁止、③児童労働の効果的な廃止、④雇用と職業における差別の排除の4つの分野を定めたことで決着した。この4つの領域は、人権に関する基準である。これは、公正労働基準の議論が、あらゆる国が遵守すべき普遍的労働基準として確立したことを意味する。あらゆる国は、貿易の自由化にあたって人権基準を守らなければならないことが決定されたのである。

この中核的労働基準は、2000年の国連グローバルコンパクトを皮切りに、あらゆる国際CSRのイニシアティブに影響を与え、そのまま導入された。特にビジネスのグローバル化に大きな影響を与える貿易の自由化にあたって、中核的労働基準が人権基準として普遍的適用を求められることになった。日本では関心が薄いのが、2国間の自由貿易協定のみならず、TPPをはじめとする多国間自由貿易協定のほとんどが、労働を中心とする人権の項目が設けられ、ここで問題があると審査の対象になり、貿易制裁の対象ともなる。

## 人間を手段化しないことと、目的とすること

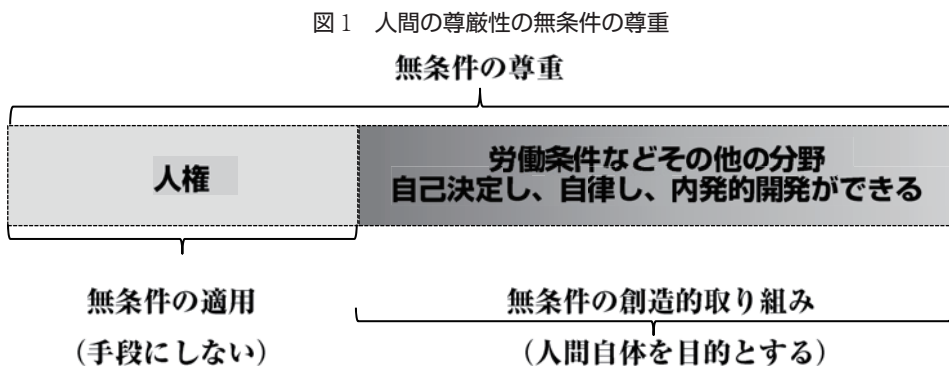
これまでの議論をまとめると、人間の尊厳の無条件の尊重について以下のような図式で示せる

---

24 この経緯は次を参照されたい。栗山直樹、「CSRとILO国際労働基準の関連とその方向性」、『季刊労働法』208号、2005年3月。

のではないかと考える。人間の尊厳性を守るためには、人間を手段化しないことが、大前提となる。それを無条件に尊重しなければならない。その対象は、人権分野と労働条件などその他の分野に分けられる。人権の分野は、無条件の適用（現実にはいかに反映されているか）が前提であり、人間が手段化されないための最低基準であるともいえる。

人権とまでは分類されないまでも、労働条件などのその他の分野においては、対象者が自己決定し、自律し、内発的に自らを開発できるかどうかを問うことが求められる。カントの言う積極的自由にあたる部分で、人間を目的としてより一層の創意工夫が求められる。図1は、人権の分野を無条件の適用がなされるべき部分で、もう一つは、労働条件などのその他の分野を無条件に尊重することを前提に、より創造的な取り組みが求められる部分があることを示している。



「尊重する」とは一国連「ビジネスと人権に関する指導原則」を参考に

カントの言う尊重とは、愛や共感、連帯感、仲間意識と違う。<sup>25</sup> こうした感情は、相手が自分にとって特別であるからで、すべての人に平等に備わっている人権を守ることではない。では、ビジネスにおいて、どのように人権を尊重してゆけばよいのであろうか。この問いに応えようとしたのが国連での人権をめぐる動きである。

国連では、「ビジネスと人権」の問題をずっと取り上げ、国連人権高等弁務官事務所（Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights; OHCHR）が中心となり、頻発するビジネスから生ずる人権問題をいかに国連として解決に導くかが課題となっていた。1999年に国連グローバルコンパクトが当時のアナン事務総長によって開始されたが、ハーバード大学のジョン・ラギー教授が大きな役割を果たした。その後、人権とビジネスの焦点は、2005年、国連人権委員会の人権と多国籍企業特別委員会が創設され、ラギー教授がその代表として招聘される形で推移していった。ここでもラギー教授は主導的な役割を果たし、2008年ラギーレポート（人権の保護、尊重、救済の政策フレームワーク）が発表された。このレポートの主眼は、国家と

25 マイケル・サンデル、前掲書、160ページ。

企業の人権における役割を3つの言葉として原則を明らかにしたことにある。つまり、Protectは、国家による人権保護義務、Respectは、企業による人権尊重責任、そして、Remedyが、国家と企業による救済策の構築を表す。人権を尊重する企業の責任を明らかにし、人権の保護、尊重、救済の政策フレームワークを示したものである。尊重の意味を具体的に定めた指針として重要な定義と評価できる。ラギーによると、「国家法を遵守することに加えて、企業の基本的責任（baseline responsibility）は人権を尊重することであり、その企業の人権尊重責任とは、他者の人権の侵害を回避し、また、起こりうる否定的なインパクトを解消するために取り組むことを意味する」と説明している。先述した労働者保護法が保護 protect を目的とし、遵守すべき最低基準を示しているのに対し、尊重 respect や救済 rescue は、それ以上の、より積極的に人権侵害を回避解消することを意味する。

2011年3月、ラギーレポートを基礎に、6年間の調査研究活動の集大成である「ビジネスと人権に関する指導原則（Guiding Principles）」が発表された。そして、これが国連人権理事会にて採択されたのである。「人権デューデリジェンス」という言葉もラギー氏により提唱され、後に国際標準化機構による社会的責任に関する国際規格である ISO26000 の中にも人権デューデリジェンスの考え方が取り込まれるなど、企業による人権デューデリジェンスの実施の必要性がさらに現実的となっている。デューデリジェンスとは、相当な注意と訳され、人権に関連する悪影響を認識し、防止し、対処するために企業が実施すべきステップとされている。具体的に分かりやすく換言すれば、「企業が、常にどんな人権侵害が起こりうるか」について、常に Homework 宿題をやっておくことであると OHCHR の担当官から説明を受けた。（2012年8月 GP ヨーロッパにて、OHCHR の Mr. Michael van Gelderen 人権担当官の説明による）。

この流れの中で、世界に広がるサプライチェーンを通じて日本企業にも大きな影響を与えたが、日本企業の取り組みは端緒についたばかりであり、問題意識が希薄なことが気がかりである。次の節で紹介するが、ラギー教授の考え方に日本企業として先進的に注目した日立製作所の例を見ても明らかである。

ビジネスにおける人権問題は、ビジネスが直接的に侵害するものと、間接的に侵害するものがある。直接的侵害は、消費者に対する人権侵害では、生産した商品やサービスが、身体の安全にかかわる場合、例えば、幼児の指のシュレッダーの事故などがあげられる。また、労働者に対する人権侵害も代表的なもので、労働組合員への迫害、不当労働行為、長時間労働や賃金不払い、児童労働や強制労働（奴隷）、家政婦や私的雇用（労働者保護法の対象にならない）における人権侵害などがある。また過去の日本でも深刻な被害をもたらした近隣住民に対する人権侵害は、公害や水俣病、アスベスト被害などを見れば明らかであろう。

一方、ビジネスにおける間接的被害は、日本では問題意識が低いと指摘されている。グローバルに広がる原材料やサービスの調達など、サプライチェーンにおける人権侵害は、下請け会社や契約会社の雇用問題や児童労働・強制労働を含み、自社の範囲内だけでは責任を全うできない。

また、ステークホルダーにおける人権侵害も重要視され、投資受け入れ国政府の人権侵害は、進出している企業にも責任が及び、近隣コミュニティにおける人権侵害は、見て見ぬふりをしたとして責任が問われることになる。

尊重するとは、法令を遵守するというコンプライアンスだけではなく、また、フィランソロピーだけでなく（富める者がまずしいものに恵むことだけが善なのでなく）、責任（Responsibility）を果たすという意味を内包している。CSRとして企業の社会的責任が問われているのは、社会との関係を簡単に判断しないで、逃げないで、自由な選択肢の中で、向き合いながら、悩みながら判断し行動してゆく、Due Diligence という関わり方が求められている。

また、企業にも、人権侵害にあった人を「救済」する責任まで、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に明示されることになった。人間主義経営は、さらにより良い人間の尊厳性を尊重するための自主的な促進活動まで目指すべきであるといえるだろう。今後発展していく、グローバル・サプライ・チェーンにおける人権の尊重は、ますます大きくなっていく重要課題である。<sup>26</sup>

## 第1 原則における日本企業の課題

2011年、マレーシアにある日立製作所関連の日系サプライヤーの現地工場における移民労働者が、その不公正な処遇の改善について会社側に求めたところ、不適切な対応があったとして人権活動家がこれを公表し<sup>27</sup>、インターネットを通じて情報が拡散した。これについて、同社に対して抗議活動が発生し、大きな会社のイメージダウンにつながった。これは些細なコミュニケーション不足が原因であったと考えられるが、日立製作所はビジネスと人権に関する対応を迫られた。

日立製作所のCSR本部CSR推進部部長代理の牛島 慶一氏によると、日本の会社側の人権意識が低いことを初期に思い知らされたという。<sup>28</sup> 欧州の日立製作所の現地法人と日本本社との共同対策チームでの議論で、日本チームの人権に対してのイメージは、女性や高齢者への配慮であったり、障害者対策があげられたというが、欧州メンバーからは、それは「思いやり」であって、人権の問題ではないとの指摘が出たという。人権とは、女性や障害者という特定の人に対しての概念ではなく、誰であろうが平等に守られるべき人間の権利であるという認識であり、先述したカント哲学から生まれた認識である。これは、日本人の一般的人権意識に不足していて、世界が問題としている人権とのギャップをうまく表しているエピソードであると考えられる。

日系企業の一般的なCSR観として、自社での責任は認識するが、サプライチェーンにおける

---

26 2016年のILO総会（国際労働総会）の一般討議議題は、「グローバル・サプライ・チェーンにおけるディーセント・ワーク」であった。討議の結果、新たな国際労働基準の設定を含めて継続的に審議を続けることとなった。

27 （財）企業活力研究所、「新興国等でのビジネス展開における人権尊重のあり方についての調査研究報告書」（概要版）、平成25年3月。[http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/kigyokaikei/CSR/reports/24summary.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyokaikei/CSR/reports/24summary.pdf)

28 2012年8月2日創価大学での研究会でのヒアリングによる。

他社の問題まで責任は及ばないという認識が強いと指摘されている。<sup>29</sup> しかし、人権とは、自社に関係ないとしても、無条件で尊重すべきものであり、今はなくとも、将来にわたって問題を起こさないようにデュー・デリジェンスを働かせることが重要である。経営者のみでなく、従業員にまで、人権意識を高める努力が会社に求められているのである。そのためには、人間を手段としない経営の意思を組織全体で理解しなければならない。

日立製作所は、社内の自発的な対策を待つのではなく、ラギー教授が立ち上げたビジネスと人権についてのコンサルティングチームを米国から呼び寄せ、社内の対策立案に着手したという。それ以降、世界規模でステークホルダー・ダイアログを展開するなど、この分野の日本の先進企業として活動している。

サプライチェーンが世界に広がる衣料メーカーであるミズノやユニクロを展開するファーストリテイリングは、サプライチェーンへの社会監査を実施している。損害保険大手の損保ジャパンやイオンなどの流通業も特定部署を設け、積極的に対策を実行している。

## 5. 人間主義経営第2原則（第2ステップ）：倫理的配慮の経営管理上の意思決定への取り込み

### 倫理的意思決定と現場での状況

1990年代初頭には、トップの倫理的意思決定についての代表的な研究が出された。例えばグッドパスターは、頭文字をとってPASCALとして提示している。<sup>30</sup> PASCALとは、Perception = 経営上の課題事項を認識する。Analysis = 選択肢を分析する。Synthesis = 選択肢を総合し、優先順位を設定する。Choice = 総合に基づき選択する。Action = 選択に基づき行動する。Leaning = 行動の結果を検証し学習する、である。しかし、2000年に入り、米国のエンロンやワールドコムなどの巨大企業が不正による経営破たんが続き、日本でも多くの企業が経営破たんに追いやられた。このことは、現実的に経営者の倫理的意思決定を確保することは困難であることを物語っている。

倫理的意思決定の不足は、2010年を超えてますます深刻な影響を与えつつある。人間主義経営の必要性は、現在のグローバル化するビジネスが、貧富の格差を広げ、環境破壊を進めているところにある。その背景には、ビジネスの一面的な利潤極大化の姿勢があるととらえている。<sup>31</sup> これは多様なステークホルダーの利益を無視し、株主などの一面的な利益を追求することにより、一部の利益に偏り、社会的排除が生まれる。今後の持続的発展のために、包摂的なビジネスを展開するためには、全ての意思決定における倫理的判断の反映が必要となるのである。

29 例えば、拙著（2005）、「CSRとILO国際労働基準の関連とその方向性」『季刊労働法』208号、2005年3月15日、24ページ。

30 Kenneth E. Goodpaster (1991), "Business Ethics and Stakeholder Analysis", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 1, No.1, pp.55-57.

31 *Humanistic Management in Practice*, pp.6-8.



これと共鳴する考え方は、池田大作先生のフィリピン大学経営学部卒業式での講演「平和とビジネス」<sup>32</sup>で表明されている。この講演では、資本の論理ではなく、人間の論理がビジネスをリードするための要件を明らかにしている。それは、倫理的な内容として、平等と正義を併せ持つ「公正の精神」を持つことであり、これこそが、部分益から全体益に飛躍させる普遍的精神であると指摘されている。全体益を考える公正の精神実現のために、倫理的判断ができる人材の育成が待たれているとの期待を述べられている。

この「公正の精神」は、所与のものではなく、人々の試練と葛藤を経て部分観から全体観へと跳躍し、普遍的精神へと昇華されゆくものであると説明されている。つまり、公正の精神とは、単に原則に沿って答えを出すことではなく、現場の一人一人が苦しみながらその場での自分たちの答えを導き出すというところに、「公正」なる判断、選択への痛切な模索があると論じている。

創価教育学の父牧口先生の価値論も、この現実の個別状況に立った意思決定の重要性を指摘している。<sup>33</sup> ちなみに、カントと牧口価値論には一見違いがあるようにみえるが、実は共鳴している認識といえる。ただ、カントは、真・善・美の価値を打ち出しているが、牧口価値論では、真（truth）と価値（value）は異なる概念であるとして、代わりに利の価値を入れるべきであるとして、美・利・善の価値論を提唱している。主体である人間（生命）と客体の関係で価値は生まれるのであって、関係概念の「調和」（harmony）を重視する見地に立っている。<sup>34</sup> 実は、先に論じたように、カントも積極的自由の概念など、「道徳的自由と認められる領域」はかなりあり、「許容範囲」は広いと指摘している。<sup>35</sup> 牧口価値論は、仏法上の「中道」の概念に基づき、特殊状況的環境に対峙し、日々の活動における倫理的省察をしながら意思決定をして行動するというアプローチを提唱しており、カントの考え方と矛盾するものではないと考える。

### バラダッコの静かなリーダーシップ

これらの考え方と方法論は、ハーバード・ビジネススクールの経営倫理担当教授で、リーダーシップ研究の泰斗であるジョセフ・バラダッコ（Joseph Badaracco）の研究に大きく共鳴する点である。

バラダッコは先述の *Humanism in Business* の中で、“Quiet leadership – a way to sustainable positive change” と名付けた一章を寄稿している。これは、翻訳もされた『静かなリーダーシップ』（2002年、翔泳社）からの抜粋である。バラダッコは、成功した企業の研究を通し、「経営における決定はどこでされているのか」を問う。多くの研究では、優秀なトップ経営者が成功に導いたとされるヒーロー型リーダーシップの論調が多い。そうだとすると、トップから打ち出さ

32 <http://www2.sokanet.jp/download/koen/15.pdf>

33 石神 豊（2008）、『調和と生命尊厳の社会へー創価思想のキーワード』（レグルス文庫）、pp.21-25. および pp.245-246.

34 石神、前掲書、pp.102-104.

35 ボウイ、前掲書、p.119.

れた方針が企業のすべての決定に反映されるのだろうか。もしそうだとしたら、ミドルや現場の人はただその方針を実行するだけなのか、ヒーロー以外の人は何もしないでどこへ行ったのだろうかという疑問を呈する。バラダッコは、種々のケーススタディを引きながら、ヒーロー型リーダーシップではなく、現実的には「静かなリーダーシップ」が重要であることを説く。

バラダッコは、ひとりのリーダーが組織を変え、世界を変えることはない結論づける。ヒーロー型リーダーシップでは、ピラミッドの頂点から人々を見る。しかし、このような見方では、それ以外の人がピラミッドのどこにいるのか分からないという。困難で重要な問題のほとんどは、社内、社外を問わず、トップによる速やかで決定的な対策によって解決するのではない。組織を変えることに成功した企業の変革は、些細なことを日常の中で忍耐強く努力を積み重ねることによって成し遂げられる。重要なのは、脚光とは程遠い人々が慎重に行う、思慮深く実践的な小さな努力である。平々凡々とした日常の努力を忍耐強く積み重ねることによって、ほぼ全てのことが達成できると強調する。つまり、普通の人の静かなリーダーシップが全てであると主張するのである。

そのための人格的特徴として、①感情をコントロールする自制、②自分が全てを解決できるわけではないという謙虚さ、③勇気の行動は称えられやすいが、理解されにくい粘り強さを持つこと、をあげている。

また、バラダッコは、別の著作『決定的瞬間』（2004年、東洋経済新報社）で企業の一大不祥事を起こした意思決定がどのようになされたかを研究した。署名の通り、意思決定には決定的瞬間があると結論づける。その瞬間は、偶然性が大きいのか、それとも必然性が大きいのかを問い、決して偶然になされる意思決定ではないことを明らかにする。

決定的瞬間とは、「正しいことを正しいことの間から選択するということ自体が、非常に難しい決断を要請する」ものであり、「人の力量や美德を試すという試練を提供する」ものであるとする。「試練を経て、人は人格形成される」のであり、「正しいことと正しいことの間で戸惑い、それでも選ぶ。ジレンマの中でどのような決断をどのような思いで行って、どのように行為に移してゆくのか、そのプロセスで自分らしさが出てくる」、それが、意思決定の決定的瞬間につながるのである。<sup>36</sup>

以上のように、倫理的省察を意思決定過程に取り込むには、組織の隅々までの構成員に意思決定過程が及んでいなければならない、また、日頃の意思決定における価値判断の鍛錬が必要になる。

## マインドフルネス

この文脈でもう一つ重要な論点は、「マインドフルネス」である。利潤追求という一面的で単純な意思決定ではなく、多様なステークホルダーの利益を考慮に入れるとすれば、意思決定に多大な負担がかかる。それを担うリーダーたちが、燃え尽きてしまうのも無理はない。このリー

36 ジョセフ・バラダッコ（2004）、「決定的瞬間」の思考法、東洋経済新報社、254 ページ。

ダーの燃え尽きにどう対処するのかで、脚光を浴びてきたキーワードがマインドフルネスである。

マインドフルネスとは、意識の傾注とも訳され、「一念」とも翻訳できる。自分と自分とをとりまく世界について、目覚め、意識し、気づかうこと、をいう。自分と、他者と、自然と、社会とをいつも頭の中でフルに意識しているリーダーシップの必要性が増大していることから、この概念が着目されるようになった。

EQ 関連の議論では、「自分の内部の全て」（知性、体、感情、精神）を完全に意識しており、「自分の外部」で起こること（人、自然環境、事象）に最大限の注意を向ける能力のこと」と説明され、「多くの場合、一日のうちに静かな時間をつくり、自分の内外で何が起きているかをしっかり把握する」ことができ、「自分自身を深く理解することで、自分にとって意味あるだけでなく、他人を鼓舞する行動がとれる」状態をマインドフルネスという。<sup>37</sup> そのためには、自省の時間が必要で、「もし自分の時間を見つけられなければ、他者に思いやりをもって接することなどできない。なぜなら、騒がしくて忙しい世界でそれらの小さな声はかき消されてしまうのだ」と説明されている。

そして、特に倫理的省察のためには、「現状が正しいなどとは一瞬でも思ってはダメだ。人と人間の尊厳については特にそうだ」<sup>38</sup> と、人間の尊厳に関する判断は、結論ありきの安易なものであってはならないと指摘されている。

## 第2 原則における日本企業の課題

日本企業の CSR 活動は、CSR 部・環境部中心であるが、国際 CSR の潮流は、組織全体での実践が求められている。あらゆるラインの意思決定過程で、倫理的な配慮ができるような仕組みにしていかなければならない。日本では、CSR は経営者の問題だという認識が強いが、一般従業員を含めて、自律的に社会的で倫理的な判断ができるかがこれから問われてゆくことになる。

## 6. 人間主義経営第3 原則（第3 ステップ）：経営の倫理的振り返りのための対話の拡大

### 正直な失敗を防ぐためのダイアログ（対話）

第一原則と第二原則ともに、組織側組織内からの一方的な対応である。人間主義経営が社会との関係を重視している以上、社会との双方向の関係をいかに構築するかが重要課題となる。なかでも、「正直な失敗」（honest mistake）にどう対応するのか、を問いかける。

Honest Mistake とは、正直に、道徳に従って、倫理的に考慮をして一生懸命自分で決めたとしても、相手にとって良い影響を与えとは限らない。むしろ、迷惑や逆効果をもたらす場合が

---

37 リチャード・ボヤツィス、アニー・マッキー（田中健彦訳）（2006）、『実践 EQ 人と組織を活かす鉄則―「共鳴」で高業績チームをつくる』、日本経済新聞社、この本では、mindfulness を意識の傾注と訳している。

38 前掲書、152 ページ。

ある。この正直な失敗を実際の経営活動の中でどう解決するのかというのが次の課題となり、ステークホルダー・ダイアログの重要性が提示されている。

人間の尊厳性を尊重し、倫理的な意思決定がなされたとしても、それが社会にどのような影響を与え、鍵となるステークホルダーが歓迎すべきものとして認知してもらえるのかは、簡単には判断できない。キマコウィッツ氏は、**legitimacy**（本稿では、社会的妥当性と訳す）を強調する。社会からのビジネスの正当性を認められてこそ、**license to operate**（営業免許）を与えられるという概念である。

### コミュニティ・インベストメントの考え方

このためには、持続的なステークホルダー・エンゲージメントを通じてより良い方向に関係構築をはからなければならない。この考え方は、組織の社会的責任の国際規格である ISO26000 において、コミュニティ・インベストメント（community investment）として明確に位置付けられたものである。

ここにおけるコミュニティ・インベストメントとは、地域における財政的な投資をいうのではない。組織の活動には、組織は、原材料の調達や労働力の投入（input）を通じて、何らかの生産物や付加価値を産出（output）する。しかし、そのアウトプットは様々なステークホルダーに影響（impact）を与えることになる。特に企業が立地するコミュニティに好・不景気の経済的影響をあたえることもあれば、公害、騒音などの不利益を与えたり、労働者や家族の健康に影響を与える場合もある。ISO26000 は、組織の社会的責任として、このインパクトを恒常的に評価するシステム impact 評価を構築することを促している。

そして、コミュニティ・インベストメントによるリターンを長期的に回収・増大するようにし、コミュニティの発展が、企業の発展につながることを確保する仕組みつくることにより、CSR が組織にとって持続的発展につながることを確保する。

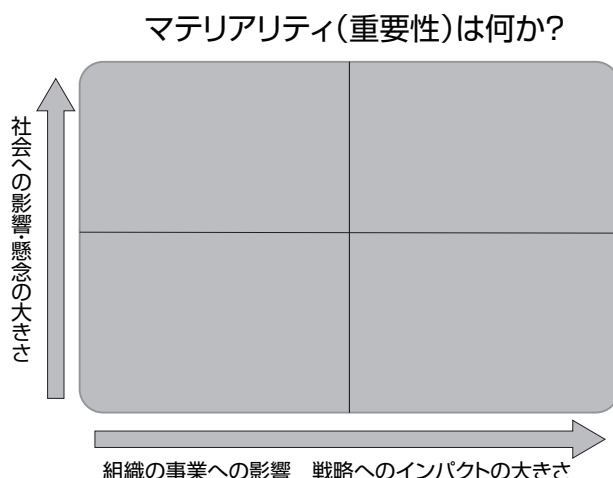
このインパクトを評価するためにステークホルダーとの対話が重要であり、インパクトは時間の経過で変わってくるので継続的に関わってゆくというエンゲージメントが必要とされているのである。もちろん、ステークホルダーの中には、批判的なものや敵対的なものがあるかも知れないが、エンゲージメントをすることによって、協働、シナジーが生まれ、関係が良い方向に変わることが期待できうる。エンゲージメントという言葉は、長期的に成果を上げるような関わりを深めてゆくという含意がある言葉であるが、組織の持続的発展のために不可欠な関係と位置づけられる。

### マテリアリティ

しかしながら、同時に全てのステークホルダーと対話するのは不可能であるので、対話する優先事項を決める必要がある。重要性に基づいて、優先すべきステークホルダーを決めることになる。そして、対話を広げてゆくことがステークホルダー・ダイアログである。この重要性をマ

テリアリティと呼び、図2のようなマトリックスを使って、事項（イシュー）をプロットしてゆくことになる。

図2 マテリアリティ・マトリックス



### 双方向で共通思考を促すダイアローグ

価値創造の対話（ダイアローグ）というべきコミュニケーションの手法が注目されている。ダイアローグのダイアは、何かを通してという意味があり、ローグはロゴスが転じたものであり、言葉の意味がある。すなわち、ダイアローグとは、「意味が流れて通る」というギリシャ語に起源がある。自分の考えにこだわるのではなく、相手と共同して自由に本質を探究し続けることである。そこにおいては本質を学習しようという自発性、積極性が必須条件となる。

グローバル化多様化を通したあらゆる状況下で、ダイアローグが重要視されている。ダイアローグができる人材が求められており、ビジネス教育の時流もそのような人材の育成に焦点が当てられている。<sup>39</sup> 表2は、ステークホルダー・ディベートとステークホルダー・ダイアローグの比較であるが、今までの教育はディベートに力点が置かれていたと言ってよい。今後はダイアローグというコミュニケーションが行える人材がますます重要になっているのである。

39 2015年8月に行われたGP（グローバルプログラム）ヨーロッパ研修において、スペイン・バルセロナの ESADE ビジネススクールでの模擬講義にもよっても強く強調された点である。これからのビジネス人材は競争より協力ができることが要件で、入試の面接で必ずチェックするポイントであるという。同趣旨は、スイスの IMD やフランスの INSEAD 訪問時においても強調されていた点である。



表2 ステークホルダー・ディベートとステークホルダー・ダイアログの比較

ステークホルダー・ディベート	ステークホルダー・ダイアログ
勝敗をはっきりさせる競争	全てが勝者にという協力
他者が敵か利益の手段かという自己重視	他者もよき存在として共感
自分を良く見せる	自分らしく
他者に聞かせるために話す	自分が話す前に聴く
影響を与える	確信させる
他者の弱点や誤りを追及し、類似点を否定するような対峙性攻撃性破壊性をもつ	相違点を考える中で類似性を見出し、相互理解と尊重を基礎とする建設的なもの
真実を自分が知っているので、閉鎖的で防御的な態度	他者から学ぶことが多く、真実は多く存在することから、自分たちの行動に対し批判もオープンに受け入れる「無防備な」態度をとる
勝ち取り	与え、受け取る
分離し単独の責任を負う	責任の共有

（出所）Kaptain M, Tulder R V, "Toward Effective Stakeholder Dialogue", 108:2 *Business and Society Review*, 2003  
より抜粋・翻訳。

対話は、企業が存続するかどうかを決める最重要課題ととらえられている。例えば、ピーター・センゲが提唱した「学習する組織」（learning organization）の5つのdecipline<sup>40</sup>の中で、チーム学習をするためにダイアログ（対話）の重要性について深く考察している。特にデイヴィッド・ボームの著作「ダイアログ」<sup>41</sup>を大きく取り上げ、対話の効果に注目している。対話によって、意味の共有、意義や目的・価値を共有することができる。それにより、おおとの源泉を分かち合い、思いの根源が観察される。そうすると、思いそのものが良いものになる。対話により、共に進むという意識が生まれ、共生の方向に行動してゆくことができる。この過程に注目しているのである。

対話は、ディスカッションやディベートとは違う。ディスカッションは一方的な意思決定のために使う。英語の決定（decision）の語源は「代替案を殺す」というラテン語にあるが、選択の決定をしたものの、選択の理由の追求は中途半端に終わってしまう。ダイアログは時間に関係なく本質を探る。ディベートは、どちらが優位か論争を行う。ディベートの前と後で必ずしも自らの見解を変える必要性はない。それに対して、対話・ダイアログは双方向的であり、勝ち負けはなく、そこにあるのは理解の深まりであり、自己反省であり、他者への共感の発生である。

この「対話」の重要性は、我が国の大学教育の質保証を考える上でも重要であることが確認されている。例えば、2010年7月22日に発表された日本学術会議の『回答 大学教育の分野別質保証の在り方について』には、「他者との協働の能力を向上させることこそがコミュニケーション

40 Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline - The Art & Practice of the learning Organization*, ピーター・センゲ (2011) (枝廣淳子、小田理一郎、中小路佳代子訳)、『学習する組織』、英知出版

41 デイヴィッド・ボーム (2007)、『ダイアログ』、英知出版。

ン教育の目的」であるとし、「対話とは、それを通じて自らの意見や感覚が変容する可能性を秘めた営みであり、他者と出会い、違和感の経験こそが対話の出発点である」と指摘している。対話の目的は、ディベートのように勝ち負けをはっきりさせることなく、他者への理解の深まりと自己反省をもたらすものであるとする。そして、このような対話を通じて、他者との協同を現実に実行するための「賢慮」を育むものであることを示唆している。

創価大学のキャンパス文化の中に、「対話」がビルトインされている。学生たちは、授業以外のクラブ活動や寮の運営、学内行事のあらゆる機会に「対話」の機会を持つことが慣例化されている。このことは、教育プログラムにおいてスムーズに導入し展開する上で、非常に大きな基盤になっている。本学部では、このようなキャンパス文化が教育上の持続的競争優位を持つものであると捉え、一層アクティブ・ラーニングを促進してゆきたい。

### 第3 原則における日本企業の課題

ISO26000 が認証を伴わないガイダンス規格となったことから、日本企業の CSR 熱は下火になったと言われている。日本は外圧に弱く、自主的に改革してゆく力が弱いとも言われている。また、日本企業は、社外役員が少なく、企業内でのガバナンスが効いているため、社会性を考慮した意思決定が弱いとも指摘されている。これらのことが、なかなか新しい方向性に進めない原因となっている。

様々なステークホルダーを対話し、それを経営に反映させるには、ガバナンスの改革とともに、それを担う人材の育成が重要である。アジアや欧米では、ビジネススクールや社会人教育の中で、CSR の専門コースが設置され、かなりの人気を博していると聞く。そして、企業側もこれらの知識を持った人材を採用しようという意欲も高い。ステークホルダーと対話ができる人材を、必要な人材要件として位置付けているのである。翻って、日本企業は、就職面接で学生が CSR を学んできたという、面接担当者が全く関心を示さなかったという話をよく聞く。仕事に直接関係ないという認識が強いのだろうか。

いずれにせよ、一企業の枠を超えた社会性をもった視点が企業の生き残りの要件となりつつある現在、ステークホルダー・ダイアログを担える人材の確保と育成が大きな課題となっていると言えよう。

## 7. 終わりに

### インクルーシブ・ビジネスと人間主義経営

人間主義経営の3つの原則（3ステップ）を題材として、その内容について検討を加えてきた。残された課題は、どのようにそれを実現するのかという方法論である。理念や理想形は描けたとしても、それを実現するエネルギーがなければ、また、人間主義経営を担う人材にそのエネルギーがなければ、現実的な運動とはなっていない。その推進力と何か。それを特定し、育むこ

とができなければ、社会にそして世界に大きな波及効果をもたらすことはできない。

国連などがこれからのビジネスに求めているのは、インクルーシブ（inclusive）というあり方である。これは、包摂的と訳されている。この対語はエクスクルーシブ（exclusive）で、誰かを特別視扱いするというあり方である。これは、人間の特別扱いされたいという欲求に根ざしたものだと言える。ファーストクラスや恋愛感情などは、「あなたは特別」という扱いに、人が本然的な魅力を感じる典型例である。

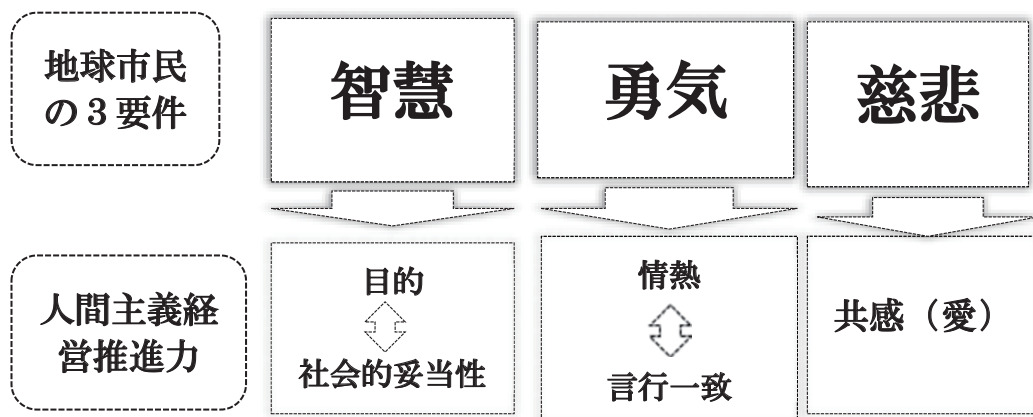
従来のビジネスは、特定の人たちにターゲットをあてて利益を追求してきた。その結果、世界は貧富の格差の増大、環境破壊、社会の不安定にあえいでいる。世界に広がるビジネスにおいて、格差をなくして、あらゆる人を包み込んでゆくインクルーシブなあり方が必要ではないかと問われている。

### 人間主義経営と地球市民の要件

2016年4月から7月までの数か月間、招聘教授としてスイスのジュネーブに拠点を置く人間主義経営センター所長のキマコウィッツ博士が創価大学に滞在、学生への講義と教員との研究会に大きな貢献をされた。滞在中折々の講義で、人間主義経営を推し進める推進力において、創価大学の地球市民教育と人間主義経営の方向性が相互に通じ合っているものとして、次のような見解を示された。これは、本特集号に寄せられあ論文にある通りであるが、私見を交えて考察したい。

1996年、創立者池田先生が、米国コロンビア大学ティーチャーズ・カレッジで地球市民としての3要件（智慧、勇氣、慈悲）を提唱された。キマコウィッツ博士は、図3のように、人間主義経営の推進力とこの3要件が一致していることを強調する。

図3 地球市民の3要件と人間主義経営の推進力の対応関係



人間主義経営の推進力は2つの対<sup>つ</sup>の力と1つの制限のない力のことを指す。まず、第一は、「目的」と「社会的妥当性」である。企業の本当の目的とは何かを常に問い続けてゆくことにより、企業の目的が、「社会のため」「人間のため」という原点に行きあたる。しかし、それは自分だけの正義かも知れないので、ステークホルダーと対話をして、それが社会に妥当性を持つかを常に追求する謙虚さをもつことが重要であるとする。これは、「智慧」に通じる力であると指摘している。池田先生は、智慧の人を、「生命の相関性を深く認識しゆく」と表現されているが、組織の目的と社会的妥当性の追求から、組織と社会の関係性を認識してゆくことにつながると言える。

第二の対の推進力は、「情熱」と「言行一致」である。物事を成し遂げるためのガッツと、言葉だけでなく行動が伴うことの2つ対が重要なのである。その場限りの情熱だけでなく、長い年月にわたって約束を守る真摯さが重要であると指摘している。これは、「勇気」に相当する。英語の Grit にも通じようか。地球市民の3要件では、勇気の人に関しては、人種や民族や文化の「差異」を恐れたり、拒否するのではなく、尊重し、理解し、成長の糧としゆく」と解説されている。差別なく理想を現実にする行動を起こすことであると、両者の共通点が見えてくる。

そして、最後の推進力は、エゴを乗り越えた「共感」(愛)で、これを制限する対の力はないと強調する。ある一定の人だけ(金持や恋人)を対象にするエクスクルーシブなあり方ではなく、すべての人を包み込むインクルーシブなあり方。これは地球市民3要件の「慈悲」に相当すると指摘する。創立者は、慈悲の人とは、「身近に限らず、遠いところで苦しんでいる人々にも同苦し、連帯しゆく」と解説し、西洋世界の愛(love)や共感(empathy)に通じるものであると考えられる。

創価大学経営学部のラーニングアウトカムの第一に、「人間主義経営について理解している」があげられている。キマコウィッツ博士の創価大学滞在の最後に語り合ったのは、人間主義経営教育にあたって、今後の最大の共通課題は知識上の理解だけではなく、いかに人間主義経営を推進するエネルギーを持つ姿勢と行動を持つ人材を育成できるかにかかっているということであった。より深いアクティブ・ラーニングを通じて、人間主義経営の知識、マインドセット、そして行動を育成する教育プログラムを展開してゆきたい。人間主義経営センターと今後とも一層連携し、人間主義経営の研究と教育の地平を広げてゆきたい。