

# 「人間主義経営」概説

山 中 馨

## 目次

1. 人間主義とヒューマニズム
2. 池田人間主義の普遍性
3. 池田人間主義の特徴
  - (1) 「生命尊厳」の思想
  - (2) 「全体人間」を理想像とする人格の陶冶
  - (3) 「自他共の幸せ」を目指す実践哲学
4. 池田人間主義と世界平和
5. 人間主義経営の姿
6. 池田人間主義とリーダーシップ
7. まとめ

## はじめに

経営学部創設40周年を節目として、あらためて「人間主義経営」が意味する概念について、読者の具体的なイメージ作りの参考としてこの論文を供する。

「人間主義経営」という言葉は、経営学部創設以来、学部の理念として掲げられてきているものである。したがって、そこには創立者池田大作先生から我々経営学部へ託された使命があると考えられる。それは、「池田人間主義思想」と「経営学」（ただし、いわゆる経営学と称される狭義の意味ではなく、経営学部で扱う学問全体という広義の意味）との学術的統合であり、またその社会における実践への指導原理創りであろう。

人間主義経営については、学部の履修要項に次のような簡潔な解説文が載っている<sup>[1]</sup>。「これ（人間主義経営）は、本学の建学の精神に基づき、学部の理念として設けられたものです。すなわち『人間主義経営理念』とは、人間性を尊重する観点から、一個の人間の行動と組織活動・ビジネス活動・社会活動をみる考え方です」。本論文は、この解説文の意味するところを詳しく説明しようとするものである。

ただし留意しておかねばならないことは、人間主義経営の探究には完成はないということである。創立者は、大学講演[2]で次のように述べている。「<新しいヒューマニズム>の構築作業は、あげて皆さまの、また私どもの双肩にかかっております。私も、人間の尊厳を説き切った日蓮大聖人の仏法を奉ずる一人として、これまでもその作業に尽力してきましたし、今後も力の限り挺身してまいる決意であります」。読者には、この創立者の決意を継承して、更なる学究を期待するものである。

## 1. 人間主義とヒューマニズム

「人間主義」を英語に訳すと「ヒューマニズム」となる。このことから様々な混乱が生じているので、まずその混乱をなくしたい。

一般的に「ヒューマニズム」と呼ばれるものは西洋のルネサンス期に起こった改革運動での思想であり、「人文主義」とも称される。これは、それまでの中世で席卷した教会の権威主義や神中心の非人間的な抑圧から人間を解放し、人間性の復興を目指した精神運動の思想である。従って、西洋の学者が humanism という言葉を用いるときは、この意味であると考えべきである。本論集で収録されている Kimakowitz 博士の唱える Humanistic Management<sup>[3]</sup> もこのヒューマニズムに端を発して一般化したヒューマニズムであり、「人間の尊厳」を重視する意味合いの言葉であろう。

しかし、これは本学部が理念とする人間主義とは、全く異なることを認識しなければならない。創立者の海外諸大学講演集<sup>[2]</sup>のあとがきには、次のような解説がある。「SGI 会長のいう人間主義とは、従来個人主義的ヒューマニズム、社会主義的ヒューマニズム等といささか手垢にまみれてしまった人間主義とはいささか含意を異にし」と記されている。筆者の見解では「いささか含意を異にし」ではなく「全く異にし」であるが、これについては後述する。

日本を代表する知性と称される佐藤優は、次のように述べている<sup>[4]</sup>。「『人間主義』は英語に直訳すれば『ヒューマニズム』ですから、従来のヒューマニズムとどう違うのかがわかりにくかった。(中略)従来のヒューマニズムは、『人間中心主義』つまり『地球の自然は人間が利用するためにある』と考える傲慢さを孕んでいました」。創立者の人間主義については次節で明らかにするが、この節ではっきりしておきたいことは、池田人間主義思想は、所謂世間一般でいわれる「ヒューマニズム」とは全く異なる思想である点である。

また、人間主義という言葉の表面的なイメージから、池田人間主義を「人間を中心とした思想」などと安易に解説する文を時折見かけるが、佐藤優のことばにあるように「人間中心主義」と池田人間主義は対極の思想である。

それでは、創立者の唱える人間主義をどのように表わしたら良いのであろうか。前出の講演集あとがき<sup>[2]</sup>では、「あえていえば、ボローニャ大学で巨人レオナルドに擬した“宇宙的ヒューマニズム”が、その真意に近い」とある。この“宇宙的ヒューマニズム”は創立者が様々なとこ

るで法華經の人間主義を表す言葉として言及しているものである<sup>[5]</sup>。例えば、「法華經の智慧」では創立者の次のような言説がある<sup>[6]</sup>。「人間が目的となり、人間が主人となり、人間が王者となる（中略）こういう法華經の主張を、かりに『宇宙の人間主義』『宇宙的ヒューマニズム』と呼んではどうだろうか」。佐藤優はこれを解釈して次のように述べている<sup>[4]</sup>。「宇宙的視座から考えれば、人間は宇宙の覇者ではないし、地球も宇宙の中心ではありません。したがって、宇宙的ヒューマニズムは単純な人間中心主義ではあり得ないわけです」。

特に注意を向けなければいけないのは、創立者が西洋的なヒューマニズムに対して厳しい批判を展開している点である。「西洋的なヒューマニズムの発展過程において、自然は枠の外におかれ、人間によって利用される対象と位置づけられました。その物質文明が科学技術という手段を得ると、人間による自然の征服が一気に進んだのは、ある意味で当然の帰結です<sup>[5]</sup>。従って、西洋ヒューマニズムと創立者の人間主義を同類の哲学、もしくは「いささか異にし」などと解釈してはならない。むしろ相対するものであり、西洋ヒューマニズムは創立者の人間主義の立場からは批判の対象とすべきものである。

以上のように、「宇宙的ヒューマニズム」は創立者が西洋ルネサンスの「個人主義的ヒューマニズム」と対比する意味で、特に法華經の人間主義を表す目的で使われている言葉である。次の節で詳しく述べるが、創立者の人間主義は、法華經の思想を根幹としているが、それを人類に普遍でかつ実社会に即した実践哲学として提示した点に特徴がある。そこで、この論文では、法華經思想を表す「宇宙的ヒューマニズム」を避け、端的に「仏法ヒューマニズム」または、単に「池田人間主義」と呼んで他の人間主義と区別するのが宜しいのではないかと考え、以後も「池田人間主義」の用語を用いることにする。

## 2. 池田人間主義の普遍性

池田人間主義の基盤は、大乘仏教の最高峰の經典とされる法華經の思想であり、これに基づいた日蓮大聖人の思想である。この点を認識せずに単なる字面だけで人間主義をイメージ的に捉えているために、上述したヒューマニズムとの差異が分からず混乱に陥る者がいるのである。

それでは、池田人間主義が世界の識者に注目され光を放つのはなぜであろうか。それは、創立者がこの法華經思想を「全世界の人々に、普遍的な実践哲学として提示した」ところにある。ここで「全世界の人々に普遍的な」とは、「東洋人、西洋人、アフリカ人、各地の先住民族も含め全世界のすべての人々を対象として、共通の」という意味である。つまり、「人間」であればどのような異なる人格、考え方を持つ人であれ、すべての人類に当てはまる共通の概念を構築したという意味である。また、次の「実践哲学」とは、「仏教、キリスト教、イスラム教その他すべての宗教と文明を横断する人間行動の依拠となる哲学」という意味である。すなわち、宗教の枠や文明の枠を越えたところの思想として構築された哲学であるということである。そもそも、法華經思想は仏教經典の思想ではあるが、特定の宗教、宗派にとらわれた、いわゆる宗教的ドグマ、

排他的な教義ではない。本来、万人の幸せを希求する普遍哲学である。

以上について、サンスクリット語の世界的権威である仏教学者ロケッシュ・チャンドラは、次のように述べている<sup>[5]</sup>。「驚くほど簡潔で直截的な、池田先生の表現によって、法華経のメッセージは、『人類への呼びかけ』となりました」。池田人間主義は、この普遍性を柱としているからこそ、例えば中国の数多くの大学に池田思想研究所が設けられ学術的に探究されているわけであり、本学部の理念としてこの論文が成立する所以でもある。

以上、池田人間主義思想は、「人類に普遍」という基盤にしっかりと根を下ろしていることを、その一大原理として先ず理解しておく必要がある。

### 3. 池田人間主義の特徴

「池田人間主義とは何ですか」と学生諸氏に問うと、「人間を大切にしたい思想です」とか「人間を根本にした思想です」という答えが返ってきて、その内容を適格に表現するような回答に出会うことがない。これは、学生諸氏の責任というよりは、創立者の扱っているテーマが世間の事象万般、あまりに広範囲におよび、時として様々に表現されることも原因しているのであろうと筆者は考えている。

そこで、この節では創立者の叱責や読者諸氏からの数多くの反論があることを恐れながらも、池田人間主義の特徴として以下の3つを提示したい。

- (1) 「生命尊厳」の思想
- (2) 「全体人間」を理想像とする人格の陶冶
- (3) 「自他共の幸せ」を目指す実践哲学

この三大特徴は、論文[7]でも論じたところであるが、本論文の骨格となる部分であるので、ここにもう一度概略を述べる。

#### (1) 「生命尊厳」の思想

法華経では、すべての生命の中に仏性（仏になる種子）があるとしている。これは法華経の真髄である「凡夫即極」の思想であり、「民衆尊極」の思想である。つまり、どのような環境にあるどのような人格の人間であろうとあらゆる人間は、仏という境涯へ向かう成長力、「無限の可能性」を秘めているという人間に対する絶対的の信念である。これに基づく池田人間主義にも社会を構成する無名の人間、すなわち民衆に対する揺るぎない信頼がその根底にある。

さらにこの思想は、人間の生命のみに限定しているものではなく、「すべての生命の中に仏性」をみている。ここから、池田人間主義を何故に「人間尊厳の思想」といわずに「生命尊厳の思想」としているのかが理解できる。実は、西洋ヒューマニズムでは、人間の尊厳たる所以は、人間が「理性を持つ動物であり、知恵と知識、そして教育により訓練可能」という点において<sup>[8]</sup>。創立者は、このような西洋ヒューマニズムにおける考え方の欠陥を次のように鋭く指摘し

ている。「人間の尊厳の根拠を合理的知性、哲学的思考に求める考え方は、知性を持たない他の生き物への蔑視を生み出し、さらには、同じ人間であっても、そうした思考の訓練を受けていない人々や、違った思考法をする人々に対して、蔑視するような風潮を強めてきたことは否定できません」。ナチスドイツのユダヤ人蔑視や現在の米国での黒人蔑視のような人種による差別、また「人間中心主義」という動植物を人間が生きるための手段と捉えてしまう考え方の原因を明確に抉り出している。

この生命尊厳の思想こそが、現下の緊急の地球的課題である持続可能な開発のための指導原理足りうるのである。前述の佐藤優は、次のように述べている<sup>[4]</sup>。「『生命の尊厳を根底に捉えた人間主義』であるからこそ、池田思想は環境破壊や、他者の生命を蹂躪する戦争には結びつかないのです」。

池田・トインビー対談<sup>[9]</sup>では、さまざまな課題が不世出の歴史学者トインビーとの間で話し合われたが、その結論の一つは、創立者の次の言葉であろう。「私は、生命の尊厳に至上の価値をおくことを、普遍的な価値基準としなければならないと考えます」。

## （2）「全体人間」を理想像とする人格の陶冶

ここでの「全体」という言葉は、生命の全体という意味であると解釈すると分かりやすい。この場合の生命全体も様々に説明できるであろうが、ここでは唯識論の説明を示す。仏法の唯識学派の八識論は、仏法の深層心理学とも呼ばれる精緻な理論である。人間の外界とのセンサーである目、耳、鼻など直接的に外と触れて形成される意識のことを五識（眼識、耳識、鼻識、舌識、身識）としている。次の第六識が「意識」であり、知、情、意を含んだ心のことである。六識は、五識の情報を統合し、推量し判断する働きをするところとされ、「知性、理性、感情」は、この「意識」の中に分類される。また五識と無関係な想像や夢の中の意識もこの中に含められる。従って、西洋流の、例えばフロイトの「個人無意識」などとは分類方法が異なっている。八識論では、さらにこの心の奥に末那識（第七識）、阿頼耶識（第八識）という深層心理を究め、天台はこれに加えて真理と一体の根本浄識として阿摩羅識（第九識）を立て、宇宙に遍在する法との合一を論じている。

池田・トインビー対談<sup>[9]</sup>には、次のような創立者の言葉がある。「人間の精神は意識だけで成り立っているものではなく、むしろ人間の意識は人間精神の一部にしかすぎません」。「知性、理性、感情は、この生命自体の表面の部分であって、生命全体ではありません。知性や理性、感情は、この全体的生命を守り、そのより崇高な発現のために奉仕すべきものです」。池田人間主義では、科学技術を中心に発達した西洋哲学を「理性万能主義」とみる。そうではなく、生命全体を正しく捉えることの重要性を創立者は、語っている。

例えば従来、経済学では人間は自己の利益を最大にするように合理的に行動するというナッシュ均衡の考え方を絶対的真理としてきた。しかし、それでは人間の行動は正しく把握できない

として、近年注目を集めているのが「神経経済学」などの学問分野である<sup>[10]</sup>。そこでは、「愛情」、「共感」、「信頼」、「連帯感」などの感情の働きの方が理性よりも我々の判断では大きな部分を占めているとされ、これを重視する考え方が強調されるようになってきた。

「全体人間を目指す」とは、このような内面世界を覚知して、己の心を不断に陶冶して、精神的に豊かな人格となることである。創立者はことあるごとに内面性の陶冶を強調している。例えば、大学講演では次のような指摘をしている<sup>[11]</sup>。「より深刻なことは、産業文明の進展が生命力の衰弱というか、内面世界の劣化現象を引き起こしてしまっているという事実ではないでしょうか。利便や快適さを追うあまり、困難を避け、できるだけ易きにつこうとする安易さから、『陶冶』が二の次、三の次にされてきたのが、近代、特に二十世紀であります」。この大学講演では、ここで述べられた「内面性の陶冶」が21世紀文明の軌道修正へ大きく貢献できると指摘している。

### (3) 「自他共の幸せ」を目指す実践哲学

仏法哲理の骨格中の骨格は「縁起」という考え方である。縁起について、創立者は次のように説明している<sup>[12]</sup>。「人間界であれ、自然界であれ、森羅万象ことごとく、互いに“因”となり、“縁”となって支え合い、関連しあっており、物事は単独で生ずるのではなく、そうした関係性の中で生じていく、と説きます」。この「縁起」の思想に基づいて創立者は、人の幸不幸について次のように述べている<sup>[13]</sup>。「全てはつながっている。この世に単独で存在しているものなど、何一つとしてない。いかなる生物も自分一個で生存を全うすることは出来ない。社会全体を良くしなければ、自己の繁栄、幸福は確保できない。同時に、どのような社会、企業、国家であっても、個人を犠牲にした繁栄は真の繁栄ではない。『他人だけの不幸』がありえないように、『自分だけの幸福』もありえない」。ここでの「自分だけ」は、「自分一人だけ」という意味もあれば、例えば「自分の家族だけ」など身内のような限定された範囲だけの意味も含んでいると解釈した方が良い。

日蓮大聖人は、これを次のような譬えで簡潔にわれわれに教えている<sup>[14]</sup>。「人に物をほどこせば我が身の助けとなる。譬へば人のために火をともしば、我がまへあきらかなるがごとし」。

この思想の背景には、「多様性の礼賛」がある。なぜなら、他者への尊敬が、そのまま鏡のごとく自身の生命を荘厳していくのであるから、自身の個性と他者の個性がぶつかることはない。これは、仏典で「桜梅桃李の己己の当体を改めずして」とある原理である。「すべてが桜に、あるいはすべてが梅になる必要はない。なれるはずもない。桜は桜、梅は梅、桃は桃、李は李として、それぞれが個性豊かに輝いていけばよい」<sup>[15]</sup>という原理である。これにより、相互の差異を慈しみながら、花園のような調和を織り成していくことができる。そして己自身もこのような環境にあるからこそ、自らの本然の価値を、内から最高に開花させていくことができる。

池田人間主義はこのような「自他共の幸せ」を単に理想として掲げるのではなく、その実現に

向けて具体的な実践を促す哲学である。この意味で、池田人間主義の第3の特徴は、今後の社会における「共生」の文化構築の指導原理となりうる。

#### 4. 池田人間主義と世界平和

前述したように池田人間主義の柱として「自他共の幸せ」追求の実践哲学がある。つまり、池田人間主義には必ず実践がともなう。したがって、この「自他共の幸せ」の追求は、社会変革への志向をもっている。「自他共の幸せ」を社会に適用すれば、すなわち「世界平和」の実現である。従って、池田人間主義でいう「世界平和」とは決して抽象的な概念ではなく、一人一人の人間の幸せの実現という具体的な概念である。

社会変革の実践に対して池田人間主義には厳格な原理がある。それは、世界を変える場合でも一人の人間の変革から始めなければならないということである。「一人の人間における偉大な人間革命は、やがて一国の宿命転換をも成し遂げ、さらに全人類の宿命の転換をも可能にする」。これは、小説「人間革命」の「はじめに」で述べられた言葉である<sup>[16]</sup>。創立者は、随所で「人間革命」、すなわち「内面性の陶冶」をおろそかにして、制度の変革を先行するような考えを、「急進主義の誤り」として排除している。すなわち、池田人間主義では「漸進主義」をとり、社会変革は、徹して内発的な自己変革から始めるのである。

池田人間主義に内在する平和主義の意味について蔡<sup>[8]</sup>は次のように述べている。「一般に『平和』の反対語が『戦争』であると考えられているが、池田氏は、それは誤りであり、あらゆる『暴力』とすべきだとしている」。創立者は、平和について次のように述べている。「戦争を含む貧困、飢餓、環境破壊、人権抑圧などの暴力—平和というものは、そうした様々な層の暴力と戦い、根絶していく中に実現されるのであります」。従って、池田人間主義でいうところの「世界平和」とは戦争の有無のみに焦点をあてたものではない。人々が日常生活で豊かに幸せに暮らせる世界を目指した「自他共の幸せ」実現の異名であり、貧困、飢餓、環境破壊、人権抑圧などの暴力を根絶した状態を指す言葉である。この論文で以後、「世界平和」という場合も以上の意味で用いる。

#### 5. 人間主義経営の姿

今まで縷々述べてきた池田人間主義の思想を社会に適用するとどのような姿になるのか。ここでは、「経営」ということばは、単にビジネスにおける企業経営に留まらず、NPO、NGO また様々な組織体における経営と広く捉える。

人間主義の思想は時代や場所によらない普遍的な哲理であるが、ビジネスその他の組織体の経営は、その時々政治、文化また、様々な土地の風俗、習慣により多様に形を変える。従って、われわれが人間主義経営を探究する場合には、“不変なもの”と“変化するもの”を切り分けて考察した方が分かりやすい。

まず、“不変なもの”であるが、これは上述した池田人間主義の3つの特徴であり、実践の究極的な目的は「世界平和」の実現である。従って、われわれが提示する人間主義経営の姿は必ず以上の原理に基づいていなければならない。端的にいうならば、「人間主義経営は世界平和実現のための手段」である。

しかし、その具体的な経営の形は時としてまた所により姿を変えるものであり、固定的なものではない。従って、以下人間主義経営の形を数例提示するが、ここで述べたもの以外を人間主義経営ではないと排除するものではない。

まず、“不変なもの”を基礎に考えるならば、顧客満足 (CS) や従業員満足 (ES) に止まっているものは、人間主義経営とはいえない。学生諸氏の研究発表では、「自他共の幸せ」を根拠に CS や ES を人間主義経営の例として挙げるのが非常に多い。が、前述したように「自他共の幸せ」は身内の中だけの幸せを追求しているものではなく、社会全体の変革を目指すものである。従って CS や ES は良いとして、その先に「ある種の世界平和」をターゲットとしているかどうか重要である。

その意味では、次のようなビジネスや施策は、人間主義経営と呼べるのではなかろうか。

- ① 生命の維持を支援する目的の施策やビジネス。例えば、貧困の撲滅を目的にしたビジネス、乳幼児の栄養改善などによる死亡率の低下を目指すビジネスなど。
- ② 人間の可能性の開発を支援する施策やビジネス。例えば、学校教育の支援や職業能力開発を目的にするビジネス。経済的支援に加えて精神的な自立も支援する生活改善を目指すビジネスなど。
- ③ 心の絆に基づいた施策やビジネス。例えば、一人暮らし高齢者、登校拒否生徒、障害者など社会的弱者の生活活動支援ビジネス。
- ④ 飢餓、環境破壊、格差社会を含む人権抑圧など持続的開発可能な世界のために地球的課題の解決を目指す施策やビジネス。

具体的事例としてあげるならば、「企業の社会的責任 (CSR)」は、例えばフェアトレードなどにより貧困の撲滅を目指すものもあり、地球環境の保全を目的としたビジネスもあり、人間主義経営の目的の一部を具現化しているビジネスとして捉えることができる。また、ネスレ、ユニリーバの取り組み、GE のエコマジンেশョンに代表される「共通価値の創造 (CSV)」も、人間主義経営の目的の一部を具現化しているビジネスとして捉えることができる。ただし、これらは“変化するもの”の一つの形であるが、池田人間主義とは相容れない部分もあり注意を要する。この点については論文[7]で論じておいた。

世界平和の実現を目標とするときの拠り所の一つが 2015 年の国連総会で示された。それは、「持続可能な開発目標 (SDGs)」と呼ばれる 2030 年へむけてのアジェンダである。これについては、創立者が本年 (2016 年) の「SGI の日記念提言」<sup>[17]</sup> で取り上げ、その重要性和それに基づく創立者の世界平和へ向けての種々の提言が示されている。

SDGsは、17の目標と169の達成基準で構成されている。主な目標としては、目標1「あらゆる場所であらゆる形態の貧困に終止符を打つ」、目標2「飢餓に終止符を打ち、食料の安定確保と栄養状態の改善を達成するとともに、持続可能な農業を推進する」、目標4「すべての人に包摂的かつ公平で質の高い教育を提供し、生涯学習の機会を促進する」、目標6「すべての人に水と衛生へのアクセスと持続可能な管理を確保する」、目標7「すべての人に手ごろで信頼でき、持続可能かつ近代的なエネルギーへのアクセスを確保する」、目標10「国内および国家間の格差を是正する」、目標17「持続可能な開発に向けて実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する」などである<sup>[18]</sup>。一読して、池田人間主義が目標とする世界平和と響きあっていることが了解できるであろう。

これら17の目標をビジネスの目標とすることは人間主義経営の拠り所となる。ミレニアム開発目標（MDGs）の時代にBCtA（Business Call to Action）と呼ばれる企業、政府機関によるネットワークができていた。これは、「長期的視点で商業目的と開発目的を同時に達成できるビジネス・モデルを模索し、促進するための活動」<sup>[19]</sup>を行うためのネットワークであり、日本企業も数社が参加し実際に活動していた。それと同様にSDGsを人間主義経営の目的とすることができる。もちろん、この目標は、前述した“変化するもの”に属するのであり、これが唯一絶対ではない。また、SDGsだからといって、世界レベルで展開しなければいけないものでもない。

以上のような人間主義経営の“不変なもの”に基づいたビジネスの姿と捉えることができる具体的なビジネスの事例を論文[7]に数例紹介しているので、参考にして頂きたい。

## 6. 池田人間主義とリーダーシップ

前節での人間主義経営は、池田人間主義に基づいたビジネスの形の例を述べたものであるが、ビジネス人の振る舞いについても考察しておく必要がある。ここでは、主にトップ経営者の振る舞いについて、池田人間主義の3つの特徴に基づいたリーダーシップを探ってみる。

### （1）「生命尊厳の思想」に基づいたリーダーシップ

生命尊厳の思想の項で述べたようにこれは、あらゆる人間は無限の可能性を秘めているという確信によるリーダーシップである。つまり自己の壁を破りつつ成長していく人間力その根幹にある。創価大学に入学した多くのトップリーダーがリーダーシップの要件の一つとして「自己変革力」をあげていることは、興味深い<sup>[20]</sup>。「経営の神様」と称される松下電器（現パナソニック）創業者の松下幸之助が他の経営者と際立って異なっている点は、生涯に渡って現役リーダーだった点である。松下は、零細企業の経営者から世界的な巨大企業の社長までの様々な地位を経験した。その地位の変遷に伴いそれまでになかった自己の力を開拓して成功裏に自己変革を果たしていった人物ということができる。ビジネスリーダーとして自己の境涯を大きく広げた「人間革命」の好例であろう。そこには、その時代の流れやおかれたビジネス環境の流れを察知する「先

見性」、従業員に対する大きな「責任感」があったであろうことは容易に想像できる。

また、松下は自己の変革と同様に従業員の変革を促したことで有名である。彼には、従業員を自分以上の経営者に育てようと常に社員に接していたエピソードが数多く存在する<sup>[21]</sup>。

## (2) 「全体人間を理想像とする人格の陶冶」に基づくリーダーシップ

リーダーシップ論では軍隊的な一方通行のトップダウン式指示によるリーダーシップは効果が無いことが証明されている。そうではなく、生命の全体を駆使してリーダーシップを発揮することが求められる。特に、日本企業のトップリーダーは、従業員との心の共感がなければ人を動かすことはできないとして、家族的経営に重きを置く。すなわち、家族と同様に従業員を包み込み、守っていきこうとする「包容力」がリーダーには求められる。松下幸之助のリーダーシップを端的に表わすことばに「社長は方向指示器のついたお茶くみ係でよい」というものがある<sup>[21]</sup>。「『いや、どうもありがとう、ほんとうにご苦労さま、まあ、お茶でも一杯』という気持ちを持つことである。実際にお茶をくむ必要はないし、社員が多くなれば、そういった感謝やねぎらいの言葉を一人ひとりにかけることさえ、なかなかだろう。けれどもそういうものを心の中に持てば、たとえ口に出したり形に表わしたりしなくても、やはりそこに社員にもおのずと通じるものがあるだろう。だから私は、努めてそういうことを心がけ、『今日はどれだけの人にお茶をくめたかな』と自分なりに日々反省もしているのである」。近年、リーダーシップの新しいあり方として、相手に奉仕をして導くというサーバント・リーダーシップが提唱されているが、その遙か以前に松下は同様のリーダーシップを体現していたことになる。

日立製作所の庄山悦彦会長（当時）は創価大学の講演で概略次のように語った<sup>[22]</sup>。「従業員が仕事や会社に愛着を持ち、経営幹部とビジョンを共有して、ともに進もうとする家族的経営は、日本人の力を引き出した良いシステムである。日本人の有言実行、強い倫理観、最後まで何としてもやりぬくといった精神が日本経営の根幹にある。日本企業では安定雇用が大前提であり相互信頼、現場主義がある。そして、これからはリスクを取って技術開発に挑戦し、イノベーションを実現することである。チームワークを生かした日本経営の原点に立ち戻るのが今のグローバル大競争の波を乗り切るカギである」。

このような考え方について創立者は、トインビー対談で次のように指摘している<sup>[9]</sup>。「家族主義的労使関係は、社会学者の説によりますと、日本独特の現象だとされています。しかし、私は、やがては日本だけの問題ではなくなっていくのではないかと思います」。このような感性や共感性は、人間の精神を基盤とするものであるから、生命の全体性を重視したリーダーシップの考え方が日本という特定の国に限定されるものとはいえないという創立者の予見である。

## (3) 「自他共の幸せを目指す実践哲学」に基づくリーダーシップ

「自他共の幸せ」を目指し、世の中を豊かにしようとした代表例として挙げられるのが松下幸

之助の「水道哲学」である。「生産者の使命は、貧をなくすために、貴重なる生活物資を水道の水のごとく無尽蔵たらしめることである。どれほど貴重なものでも、量を多くして無代に等しい価格をもって提供することにある」。「商売をするものの使命はなにか。この世から貧をなくすことである、世の中を豊かにすることである。物の面から人びとを救うことである」<sup>[23]</sup>。これが松下幸之助の人生を支えた「確信」であつたらう。

長年、松下幸之助氏の秘書として仕えた江口克彦 PHP 研究所副所長（当時）は、松下の成功の理由を次のように結論している<sup>[24]</sup>。「松下幸之助という人は人を喜ばせることに喜びを感じる人だった。優れた経営者というものは自分のことをさしおいても、周囲の人たちのことを一生懸命考える、周囲の人たちが喜ぶことに喜びを感じる資質というか、そういう人でないと成れないのではないかと。これが松下さんが成功した理由です」。まさに「自他ともの幸せ」の実践ではなからうか。

創立者は、リーダーシップの肝要について次のように指摘している<sup>[25]</sup>。「日本の経済的發展には、企業家、経営者の『時代を鋭く把握する力』も大きなバネになってきた。その『先見性』『行動力』を、より確たるリーダーシップに変えるものこそ、『他者への貢献』という志向だ」。ここでいう「他者への貢献」とは、自己犠牲ではなく「自他ともの幸せ」の追求であらう。

以上、池田人間主義思想の3つの特徴に基づいたリーダーシップについてその概略を説明した。その他の事例について詳しくは論文[20]で論じているので参考にしてもらいたい。

ところで、周知のことであろうが創立者は、様々な場所でリーダーシップについて論じている。ここでは、特に松下幸之助との対談<sup>[26]</sup>で、創立者の経験に基づいた指導者の要件を明らかにしている、それを以下要約しておく。

まず、「なによりも、人間としての全人格的な力をそなえていることが、第一の前提となる条件」としている。この「全人格的な力」を、具体的な要素に分けると「包容力」「公平さ」「確信」「責任感」「先見性」であると述べられている。これら5つの要件は、単なる机上のリーダーシップ論ではなく、創立者が組織指導者として様々な現場に足を運び、奮闘して成果を挙げた経験に基づいて結論された人間力であらう。またこれらは、上述の3つの特徴に基づいたリーダーシップにおいても確認できる力である。さらに、この5つの要件に加えて、「最も大切な指導者の条件として、後継者ならびに未来にそなえての人材の育成」を指摘されている。「未来をになうべき青年たちが、どこまで大切に教育され、未来飛翔のエネルギーを蓄えているかが、一民族、一国家また一組織の盛衰の鍵となる」と断言されている。

## 7. まとめ

人間主義経営の姿を明確にするために、池田人間主義の3つの特徴の観点から論じてきたが、ここでもう一度、その枢要な点をまとめてみたい。

(1) 池田人間主義とは、法華経の思想と日蓮大聖人の教えを基にした思想である。

- (2) 池田人間主義とは、全世界の人々に普遍な実践哲学である。
- (3) 池田人間主義の3つの特徴として「生命尊厳の思想」、「全体人間を理想像とする人格の陶冶」、「自他共の幸せを目指す実践哲学」がある。
- (4) 池田人間主義は、「世界平和」の実現を目指す。
- (5) 人間主義経営の目的は、「世界平和」の実現であり、人間主義経営はそのための手段である。人間主義経営は、“不変なもの”に基づいた“変化するもの”がその姿である。“不変なもの”とは、上記(1)から(5)の諸点を指す。また“変化するもの”については、CSR、CSVやSDGsをその例として示した。この論文では、SDGsやCSVの考え方を通して世界の潮流が池田人間主義の指し示している方向に流れていることを明らかにした。持続可能な開発の実現を目指す地球においては、これからますます池田人間主義の思想が必要不可欠になってくる。まずは、この思想を深く理解することが何よりも大切である。

“変化するもの”に関していえば、人間主義経営の形は、時代により、国や地域により様々に変化しうる。その意味では、人間主義経営の追求は止むことがない。読者諸氏には、ここに述べられた“不変のもの”を深く理解した上で、実践学としての人間主義経営を自らの人生の上で様々に実現することが求められている。

## 参考文献

- [1] 創価大学、「2014年度 履修要項」、p85、創価大学、2014。
- [2] 池田大作、「文明の十字路に立って」—ルーマニア、ブカレスト大学での講演—、(海外諸大学講演集『21世紀文明と大乘仏教』、聖教新聞社、1996 収録)、1983。
- [3] Ernst von Kimakowitz、「An Introduction to Humanistic Management」、創価経営論集、第41巻第1号、2016。
- [4] 佐藤優、「希望の源泉—池田思想を読み解く」第1回、第三文明、8月号、No.680、2016。
- [5] 池田大作、ロケッシュ・チャンドラ、「東洋の哲学を語る」、第三文明社、2002。
- [6] 池田大作、「法華経の智慧」[上]、池田大作全集、第29巻、2006。
- [7] 山中馨、「CSR、CSV、SDGsにみる人間主義経営の真像」、創価経営論集、第40巻、2016。
- [8] 蔡徳麟、「東洋の智慧の光—池田大作研究」、鳳書院、2003。
- [9] A.J. トインビー、池田大作、「二十一世紀への対話」、『池田大作全集』第3巻、聖教新聞社、1991。
- [10] ポール J. ザック、「経済は『競争』では繁栄しない」、ダイヤモンド社、2013。
- [11] 池田大作、「21世紀文明の夜明けを—ファウストの苦悩を超えて」—スペイン、アテネオ文化・学術協会での講演—、(海外諸大学講演集『21世紀文明と大乘仏教』、聖教新聞社、1996 収録)、1995。
- [12] 池田大作、「21世紀文明と大乘仏教」—ハーバード大学での講演—、(海外諸大学講演集『21世紀文明と大乘仏教』、聖教新聞社、1996 収録)、1993。
- [13] 池田大作、「皆が輝く社会へ、希望を送り続けるリーダーに」『ダイヤモンドセールスマネジャー』第40巻、第5号、ダイヤモンド社、2004。
- [14] 堀日享編、「食物三徳御書」、『日蓮大聖人御書全集』、創価学会、1952。
- [15] 池田大作、「平和と人間のための安全保障」—ハワイ、東西センターでの講演—、(海外諸大学講演集『21

- 世紀文明と大乘仏教」、聖教新聞社、1996 収録)、1995。
- [16] 池田大作、「人間革命」、聖教新聞社、1964。
- [17] 池田大作、「万人の尊厳、平和への大道」、第41回「SGIの日」記念提言、2016。
- [18] UNDP(2015)、「持続可能な開発目標 (SDGs) 採択までの道のり」、<http://www.undp.org/content/tokyo/ja/home/presscenter/articles/2015/08/21/sdg.html> (2015年11月4日参照)。
- [19] 国連開発計画 (UNDP) 駐日代表事務所、「ビジネス行動要請 (BCtA)」、[http://www.undp.or.jp/private\\_sector/bcta.shtml](http://www.undp.or.jp/private_sector/bcta.shtml)、(2016年8月14日参照)。
- [20] 山中馨、「池田人間主義哲学と日本人経営者のリーダーシップ」、創価経営論集、第38巻、第2・3合併号、2014。
- [21] 前岡宏和、「松下幸之助の遺伝子」、かんき出版、2003。
- [22] 庄山悦彦、「変化を乗り越える経営」、「トップが語る現代経営」、21巻、2008。
- [23] 江口克彦、「松下幸之助の『水道哲学』は、現代にも有効だ」、東洋経済 ONLINE, <http://toyokeizai.net/articles/-/121651>、(2016年8月15日参照)。
- [24] 江口克彦、「松下幸之助に学ぶ成功の法則」、「トップが語る現代経営」、9巻、2002。
- [25] 池田大作、「『他者への貢献』が、リーダーシップを真に輝かせる」、「ビジネスとリーダーを語る連載第2回」、ダイヤモンドセールスマネジャー、ダイヤモンド社、第40巻、第4号、2004。
- [26] 池田大作、松下幸之助、「人生問答」、『池田大作全集』第8巻、聖教新聞社、1993。