

人間主義経営論の試み

山 中 馨

はじめに

本学の標榜する人間主義の観点から経営論を構築しようとする試みが2002年9月より経営学部教員の有志により始まった。本論文執筆段階で4回の研究会が行われたところである。本論は今までの議論を踏まえて人間主義経営論を構築しようとする初めての試みである。勿論このテーマは大変な難題であり、一朝一夕に結論の出るものではない。ここではこれまでの議論をまとめることを目的に、しかし単なるまとめに止まるのではなく次への思索の踏み石となることを意図して論理の展開を試みる。

なお、本論は研究会の4回をそれぞれ要約するという形で論文にすることも考えられたが、議論に首尾一貫性を持たせることに重点を置いて、今回はこのような形で公にするものである。したがって、本論における議論は研究会でなされたものである場合もあるし、まったく研究会の席上では議論されていない部分も随所にある。また、研究会の席上の議論とは違った考えを取っている部分もある。勿論本論文の全ては著者の責任である。

第1章 人間主義と経営理念

人間主義という言葉については定まった定義があるわけではない。この言葉は哲学、教育学など多くの学問分野で広く用いられており、又実生活の世界でも多方面で使われている。しかし、その意味するところは、その言葉を使用する者のイメージに強く依存しており、色々な意味が織り込まれている。企業などの組織経営の世界でも人間主義もしくは人間主義経営という言葉は、ある程度の頻度で使用されている。この章ではいままで特に経営理念と結び付けられて使われている人間主義について概括してみる。

1. 会社の経営理念等に見る人間主義

日本労働年鑑第58集^[1]には次のような記述がある。

「低成長のもとでは、質を異にする多様な人材をかかえその創造性に期待することになるが、これは終身雇用・年功序列、一体感とはマッチしない。しかし、日本の経営の特色は、究極のところ平等主義（人間主義——地位にかかわりなく人間として取り扱う）と現場主義（生産現場尊

重)であるとする。]

ここでは平等主義の括弧書きとして人間主義という言葉が用いられている。この例文の説明にもあるように、労働者一人一人を人間として尊重するという意味合いから使用されているようである。一般に経営の分野ではこのように従来の日本型経営を称して人間主義と称するケースがある。すなわち、ここにあるように終身雇用制や年功序列の制度が、効率一辺倒の競争原理に基づく成果主義に相對して人間主義という言葉で表現されている。特に近年急速なグローバル化の進展とともに欧米型の経営手法が取り入れられるに伴って、急激な成果主義への傾倒の風潮に警鐘を鳴らす形で、労働者の人間主体の意味をこめて人間主義と言う言葉が使われている。この例は、日本型経営システムの代名詞的な使用例である。

次はある企業の経営の目的^[2]を述べた文章の一部である。「社員としての個人と組織(経営陣)のビジョンと価値観が、共感し共有出来る信頼関係が必要です。だからこそ、人を育てることを基本に据えた経営法(人間主義経営, 人的資質経営)を目指す」。ここで使われている人間主義経営とは、他の部分の文章を借りれば「一人一人の社員を教育し、個々が自立した存在として、その個人が所属する組織を媒体として社会に貢献する事により、組織が収益を上げる」とこととされている。社員の自立を促し、自立した組織人として社会貢献の立場から企業活動を解釈し直している点を人間主義という言葉で表現する意図であると思われる。

次もまたある企業のホームページ^[3]から引用した文章である。「能力主義, こんなはずではなかったが。(中略)成果主義にも不満だが, 年功給ではものたらない。(中略)人は何のために働くか。の観点から(中略)21世紀の最大の企業課題となる人間主義経営の実現をめざします。」ここでは、能力主義に対する年功給制度の対比ではなく、それを超えた形で「人は何のために働くか」という問いかけをしている。その上で人間主義経営という言葉をつまえており、単に従業員の人間性を尊重するという以上に、人間の仕事への動機に焦点を当てている。その意味するところは外的要因の動機であるのか、それとも内的要因の動機であるのか、この文章だけでは推し量ることはできないが、人間性へ一歩入った観点での人間主義の使用例である。

このように一般的な企業社会では、その使用する企業のある特定の思い入れを表現する形で多様な意味合いの人間主義が使用されていることが分かる。

2. 心理学者 Maslow の人間主義

学界で公に認知されている人間主義という言葉の一つは、心理学者 Maslow の唱えるものである。Maslow は本来心理学者でありながら経営理論に関しても、その斬新な心理学的アプローチで新しい経営システムの構築に多くの影響を与えた。最近公開された未公開エッセイ集^[4]の中の「コミュニケーション-効果的経営への鍵」に次のような一節がある。「この革命的な新しいやり方を何と呼んだらいいのか。Y理論経営? 啓発的経営? 人間主義的経営? おそらく後者が最も適切な呼び方であろう。というのも、それは本当の人間の高次の可能性への敬意, 好意, 理解を示しているからである。」Maslow はこのように人間性についての研究から人間の基本的

欲求に関する「階層説」と呼ばれる理論を提唱し、この理論の上から「自己実現の経営(Eupsychian Management)」として知られる経営理論をつくりあげた^[5]。

Maslowの人間主義とは、以上のような人間の基本的、生得的な欲求に関する階層説や彼の言う“自己実現”の考え方を指して呼ぶ言葉である。この概念は人間性に対して楽観的アプローチをした点で、社会心理学上も経営理論上も革新的なものであった。これは人間は常に成長するものであるという概念をその基礎においている考え方である。以下に階層説と自己実現について概括してみる。

2-1. Maslowの階層説

Maslowの基本的欲求に関する階層説は、Maslowが人間行動の動機づけに関する研究から得た結論である。この理論にはその前提に次のような仮説がある。すなわち、「個人は統合され、組織化された全体であり、個人の中のほとんどの欲求は互いに密接に関連している^[5]。」そして、「人間は、人類に普遍で、明らかに不変で、発生的あるいは本能的な起源をもつ無数の基本的欲求によって動機づけられている^[5]」。この理論は人間の基本的すなわち生得的欲求を階層的に分析し、ある階層の欲求が満足されると1つ上の階層の欲求が現れるという解釈を行った、ある程度動的な概念である。その階層とは1番低次の階層から次のようになっている。

(1)生理的欲求 (2)安全の欲求 (3)所属と愛の欲求 (4)承認の欲求 (5)自己実現の欲求

(1)の生理的欲求とは、人間の全ての欲求の中で最も基礎的で強力な生命維持に関する欲求のことである。すなわち、食物、飲物、保護、性、睡眠、酸素への要求などである。この生理的な欲求が十分満足されると次の(2)安全の欲求が現れる。これは精神的に安定した環境を求める欲求である。これら2つが満たされると次に(3)所属と愛の欲求が現れる。所属や愛の欲求とは、自分のいる集団の中で、または2人の人間の間で、一つの位置を占めることを渴望する欲求である。(4)の承認の欲求とは自尊心と他者からの承認に対する欲求である。自尊心とは自信、能力、達成、自立、自由などに対する欲求であり、他者からの承認とは、名声、表彰、受容、注目、地位、評判などに対する欲求である。愛情の欲求や承認の欲求が適度に満たされた後に出てくる最終的な欲求としてMaslowは(5)自己実現の欲求を掲げている。これは「人がなるところのものにますますなろうとする願望、人がなることのできるものなら何にでもなろうとする願望^[5]」である。

この階層説について文献^[5]には次のように書かれている。「マズローは、特に東洋哲学が自分の見解に確信を与え、またアリストテレスが“良き生活”について多くのことを書いていることに気づいていた。」この記述にしたがって人間の欲求に関する東洋哲学を探ってみるならば、仏法では人間の心の状態を階層構造に表現していることが分かる。欲望の状態にある生命涯を欲界と呼び、地獄界、餓鬼界、畜生界、修羅界、人界、天界という六層の階層構造としている。最上位の天界は欲天と呼ばれる層の上に知的欲求や崇高な境地を目指す精神的欲求の階層として色界、無色界を置いている。Maslowの階層説は人間行動の動機づけの観点から欲求を分析したものであるので、仏法の欲望に対する考え方とは自ずから異なり、単純にこの二つを比較するこ

とは意味がない。しかし随所に良く似た考えの部分を見出すことができ、Maslow が自身の見解を東洋哲学から確信したとするのは想像に難くない。

Maslow の人間主義心理学には、当然のことながら証明されないまま自明の理として仮定された概念がある。1つ指摘しておきたい点は動的な問題である。上述した仏法の階層の考え方では低次より高次の欲求へと順次上っていったとしても、その故にかえって低次の階層へと一気に落ちるとするような上へも下へも移行するダイナミックな捉え方をしている。一方 Maslow の階層説は一方通行の低次の階層からその一つ上の階層へ移動する固定的なダイナミズムである。

この一方向のダイナミズムについても Maslow は後年これを明確にしようと試みている。上述の未発表論文をまとめた文献 [4] に集録されたエッセイ「自己実現理論への批判」のなかで彼自身、次のように述べている。「人間主義心理学が効果をもつのは、生きることと成長することを望む人びとに対してだけである。」つまり仏法のようにあらゆる人間に対しての論理ではなく、成長を志向する特定の人間に対しての論理であることを認めている。その上で同じエッセイの中でナチスドイツの戦犯アドルフ・アイヒマンの事件を引いて次のような議論を行っている。「明らかに、退行的人間という含みのある概念を導入しなければなるまい。実際この退行的人間という概念は、人間主義心理学全体が首尾一貫した一つの体系として成り立つために不可欠な概念なのである。」

さて、最上位の自己実現の考えは Maslow の独特のものであるので次に自己実現について少し詳しく見てみる。

2-2. 自己実現した人の特徴

Maslow は他の多くの人間とは際立って別人である、尊敬と賞賛に値する例外的な人間の研究を行った。彼はこの例外的な人々のことを「自己実現した人 (self-actualizing people)」と称し、次のように記述している [5]。「自己実現とは、才能・能力・可能性の使用と開発である。そのような人々は、自分の資質を十分に発揮し、なしうる最大限のことをしているように思われる。」“完全な人間”，“人類の卓越した典型”，“精神の健康な人間”という言葉が「自己実現した人間」と同義で使われている。自己実現した人間の特徴として挙げられている点を文献 [5] にしたがって列挙してみると

- (1) 人生を明晰に見る能力をもち、人間を正確に判断し、にせ物やインチキを見抜く
- (2) 決断力に富み、善悪を見分ける明確な観念をもつ
- (3) 混乱した現実を速く正確に見透かし、かつ見極め、正確に未来の出来事を予想できる
- (4) 一種の謙遜をもっており、他人から何かを教えてもらえるのだということを認めている
- (5) 創造性をもっている
- (6) 勇気があり進んで難関に向かい他人の批判や嘲笑を無視できる能力をもっている
- (7) 自分自身への敬意をもっているが、他人からの不当な名声や悪評を求めもしなければ評価もしない

- (8) 人間関係を楽しむことができる
- (9) 自己の欲望を恐れない。衝動が理性と一致している。欲するところは正しいと信じてころに一致している
- (10) 同時に利己的かつ非利己的であり、他人を助けることの中に幸福を見いだす
- (11) 世界を統一的に見ることができ、善悪の二分法をとらない
- (12) 宇宙が有意味であり人生が精神的であるという信念をもっている

というものである。“自己実現”という言葉のイメージから Maslow の考えは利己的であり利他の位置づけがなされていないという批判もあるようだが、この(10)にあるように Maslow の人間主義の概念はきわめて利他を重要視しているものである。

ここで特記しておくべきことは、この自己実現した人とは例外的な存在であると考えている点である。Maslow は文献 [4] に集録されたエッセイ「高次動機と新心理学」の中で次のように言っている。「統計的に言えば、そのような男性、女性は、合衆国の全成人人口のうち、心理学的に最も健康な 1% を構成していると思います。」

この自己実現した人々は決まって「最善の状態にいると感じる瞬間」を体験していると Maslow は報告している。それは Maslow により「至高経験」と名づけられた瞬間であり、「その人の人生でただ一つ最もうれしく幸せな、最も至福な瞬間」であり、大きな畏怖と、緊張・幸福・狂喜・至福・恍惚の瞬間であるとされている^[5]。なお、この至高経験は、その後の研究で自己実現した人々に限らず、ほとんどの人々が持つことができるし、また持っている場合が多いことが明らかになった。Maslow はこの至高経験が平均的な人間でも自己実現した人々のように「全部のピストンを動かしている」状態を体験できる瞬間であり、またこの経験が高次の欲求を尊び自己実現へ向かう原動力であるとして重要視している。

更に、このような自己実現した人間の特徴については、階層説の場合と同様に文献 [5] に次のように述べられている。すなわち「自己実現した人間の特徴は、高等宗教によって教えられる価値や観念と多くの点で酷似していた。」確かに上記の特徴には各所に仏法の概念に似た部分を拾い上げることができる。特に特徴の(9)以降は仏法的にも同様の意味で表現される言葉が存在する。勿論同一の意味ではないにしろ、特徴の(9)は仏法では「無作」、(10)は「菩薩」、(11)は「縁」の概念に似ている部分がある。

(12)はアインシュタインの宇宙的宗教 (Cosmic Religion) を思い出させる。宇宙的宗教とはアインシュタインの言葉を借りれば「宇宙の法則の中に具現化し、心と関連する、あらかじめ確立された調和が存在する^[6]。」というものである。Maslow の(12)の概念はアインシュタインの宇宙宗教ほど心とのつながりを積極的には述べてはいない。ましてや仏法の「大我」の概念のような宇宙究極の実在と人間生命の内奥の融合の関連性を論じるような広がりや深さはない。しかし、宇宙を人間にとって意味あるものであると捉えた点は Maslow の思索の方向が、アインシュタインや仏法の哲人と同様のベクトルを持っていることを示している。

本学の創立者池田大作先生は『『宇宙』と『人間』のロマンを語る^[7]』の中で Maslow の考え

方について次のように記述されている。「至高体験の内容は、菩薩や仏の境地の発動の一部に光を当てようとしたものであるとも考えております。しかし、マズローも晩年においては、至高体験をバネにして、個人を超えた廣大無辺な意識（心）のレベルの存在を指摘し、この領域をトランスパーソナル（超個）と呼ぶことによって、第四の心理学すなわちトランスパーソナル心理学を誕生させております。マズローも個的自我を超えた宇宙根源の大生命へと向かおうとしていたことが明らかです。この境地に自己実現の究極のあり方を希求していたのだと思われれます。」

3. 創業者池田大作博士の人間主義

本論文の主題でいうところの人間主義とは創業者池田先生の唱える人間主義である。これは第1節で述べたような単に従業員中心や人間中心という意味で使われている人間主義ではなく、また Maslow の人間主義とも全く異なるものである。

創業者の人間主義についてそれを定型化する確立した定義はない。これについては次のような創業者の記述がある。「一般社会の主義主張は、かならず限定的な性質をもっているということである。たとえば、自由主義というときは、すでにそのなかに“社会化”と対立し、相いれない限定性の主張が内在している。（中略）仏法にもとづくわれわれの主張は、この定型化ということには重きをおかない^[8]。」すなわち、“人間主義とは”と定義した瞬間に、他のものを排除する性格をもつことから、このような高度に実践的な哲学としての考え方をとっているのである。しかし、本節では人間主義経営論の確立の前提として、ある程度の説明を試みたい。

創業者の人間主義が基調にするところは仏法、詳しく言えば大乘仏法の經典「法華経」にもとづき築きあげた日蓮仏法の生命観である。その基本理論は十界互具論、一念三千の理論である。「十界」とは前節で述べた欲界の六階層に声聞界、縁覚界、菩薩界、仏界という「四聖」と呼ぶ階層を積み上げ計十層の階層構造で、生命境涯の有り様を表す考え方である。大乘仏法では「一念三千」という概念でこの心の状態を見ている。そこでは人の心は上述のような階層構造を持ち、しかもその各界のそれぞれが「十界互具」すなわち互いに十界を具えているとする。これは生命の状態を瞬間瞬間にどの状態にも転じていくというダイナミックな動きとして捉える考え方である。このような理論ではあるが、特記すべきは、「そうした十界論、十界互具論が生命を客体化し、知的な分析、操作の対象として扱うのではなく、自らの実存の深みにおいて主体的に生きられる態のもの^[8]」であるという概念である。

この考え方を社会へ展開するとき普遍的なものに対する探求がある。前述したアインシュタインの宇宙的宗教では次のような記述がある。「君と私は赤の他人だが、あるパターンによって結びついている^[6]。」仏法ではこれよりも更に広い概念が形成されている。唯識論では、人間の無意識の奥底に根源的自我意識（八識または阿頼耶識）と呼ぶ瞬間瞬間に移り変わる生命流を感得する。しかもこの生命流は個人の精神の領域を超えていると解釈する。「八識の生命流は、一個人の境界を超えて、他の生命の業エネルギーと交流している。八識と言う生命内奥の次元では、業の潜在的エネルギーは、家族、民族、人類の潜在的エネルギーと合流し、さらには動物、植物

といった他の生命とも融合している^[9]。」

これは経営論を人間主義の立場からみるという本論の試みの原理でもある。すなわち一個の人間の生命の内奥を探索してみた結果、そこには他の人々、社会、国家、地球そして宇宙への深い関係性を見出した。この社会には己のみが存在するわけではなく、他の人びと、他の民族、他の国家、他の動物、植物などが存在している。上述した原理は、このような多様な存在に、まず奥底にある共通のものを認め合うという普遍主義の概念から始め、それを人間、組織、社会、国家、世界、地球、宇宙へと展開するのである。組織の経営に関することは勿論、文化、平和問題などへの関わりが、この人間主義の思想から派生してくるのである。この考え方は「人間も、民族も、国家も、それぞれの個性を認め合い、生かしながら『共生』していくことを促している^[10]。」

本論の主題である人間主義経営の人間主義とは以上のような思想を指しているものである。

第2章 人間主義の視点から見た経営論

経営に対する議論を展開していく上で再び Maslow の経営論からはじめるのがよいであろうと思われるので、まず Maslow の人間主義心理学に基づいて構築された McGregor の X - Y 理論と Maslow の Z 理論の概括をする。

1. McGregor の X-Y 理論と Maslow の自己実現の経営

経営学者の Douglas McGregor は著書 *The Human Side of Enterprise*^[11] の中で Maslow の基本的要求理論に基づいた経営理論である X-Y 理論を唱えた。X 理論とは「人間はふつう働くことを嫌う傾向をもっている。だから、仕事を完了させるためには、罰によって強制したり、統制したり、指揮したり、脅かしたりしなければならない」というものである。これに対し McGregor は Maslow の考えに基づいた Y 理論と名づけた仮説を作った。簡単にその特徴をまとめてみると以下のようなになる。(1)仕事における身体的・精神的な努力はあそびや休息と同様に自然なことであり、仕事は満足の源ともなるし、罰の源ともなりうる。(2)人間は目標に向かって尽力するために、自己を方向づけ、自己統制する。(3)目標に自己を委ねることは目標達成に伴う報酬の関数である。ここでいう報酬とは自我の満足や自己実現の欲求などである。(4)特定の条件下で、人間はその責任として任務を負担するだけでなく自ら探し求める。(5)想像性、工夫、創造性を役立たせる能力は、ある限られた人にもみ与えられているのではなく、すべての人類に広く与えられている。(6)平均的な人間の知的能力は、生活の一部分にのみ使われているにすぎない。

この Y 理論の実践性を Maslow は高く評価した。しかし、それに加えて次のような論評を行っている。すなわち Maslow は McGregor が人間の心理面に対して「十分な理解をしていなかったと感じた。つまり、Y 理論は、一般的によく適応した人を対象としたものである。(中略) Y 理論のようなシステムは、脅威を感じている人たちの住む国では、うまくゆかないであろう^[5]。」 Maslow はこの自身の考えを Z 理論と称した。エッセイ「人間性の本質とは何か」^[4] の中で次のように言っている。「全体を見回してみて、付け加えるべきだと思われるのは、人間のこころ

は無限に善であり、絶えず善であり、根本的に善であるというわけではないという仮説である。それは、すでに具体的に挙げた外的条件のもとでのみ、善なのである。『悪い』環境条件のもとでは、人間は精神的病理と邪悪な行為を示す傾向が強くなる。」したがって Maslow は McGregor のように XかYかの二者択一を提起してY理論を取るというような単純な解釈でなく、健康的である労働者とそうでない労働者の両面を見ているのである。しかし彼の経験から次のように結論している。「健康的な労働者という、たった一つの限定をつけることによって、Y理論は、X理論よりも長期的な見方ができる点で、より生産的といえる。Y理論はより良い社会を生み出すだけでなく、実際的で実務的な面でも、産業的および財政的な成功への近道なのである [5]。』

2. 人間性に焦点を当てた経営法

2.1 Y理論と自己実現の経営の実例

以上のような人間の心理に基づいて構築された経営法の考え方は「企業全体の発展に向かって努力することによって組織のメンバーもまた、彼らの目標を最高度に達成することができるような状態をつくり出すことである [5]。』その経営法の一例が参加型経営法である。これは複数の工場で実験検証され、従業員を経営に参加させることにより従業員の士気の向上が顕著となり、著しく生産性が向上したことが報告されている [5]。また、従業員により多くの自由、より大きな責任をもたせた例として電子産業での12人の女子電子組み立て技士の例が報告されている [5]。電子部品の組み立てに全責任をもたせ、組み立て方法をはじめとする全てに自由を与えて、その完成品に技師の名前を表示するというものである。この事例では1年間の実験期間で生産性は著しく高くなり、コストは94%に下がり、苦情も3%に激減したことが報告されている。この実験が終了して元の流れ作業に戻された時12人の従業員のうち3人は責任の軽減で楽になったと述べたが、残りの9人はより多くの自由、より大きな責任への挑戦を失って寂しく思っているとの報告があった。

これらの実例を見る限りは労働者をより高次の欲求に向かわせることにより組織の目的も同時に達成することができた経営方法がとられたと見てよいであろう。しかし、Maslowの記述にあるように従業員の質や仕事観に左右される問題であり、このような経営法が万能であるわけではない。

2.2 エグゼクティブ・コーチング

ここ15年ほどの間に米国では企業幹部を対象にしたエグゼクティブ・コーチングと呼ばれる市場が目覚ましい成長を遂げている。これは上述の自己実現の経営の実例とは又違った意味で人間性に焦点を当てた経営手段の一方法である。1966年には2000人ほどであったコーチの数は2002年の時点では1万人以上に増加したようである [12]。コーチとなっているのは心理学の専門家、元ス

スポーツ選手、弁護士、ビジネス関係の研究者、コンサルタントなど多種多様である。これらのコーチは何らかの問題を抱えているであろうと思われる企業幹部一人一人につき、彼らの身の処し方に対する指導や心理療法などを行う。エグゼクティブ・コーチングはこのように個人的な心的問題の対処を通して企業全体のパフォーマンスを高める一助としようとするものである。このエグゼクティブ・コーチングが急成長している理由として文献 [12] では、米国のビジネスマンは短期間に最小限の努力で自己変革を果たしたいという願望、必要性を持っているからであると分析している。つまりコーチングはこのような願望に応える形でインスタント心理療法として登場したようである。企業のCEOにしても社員のパフォーマンスを短期間で向上させてくれるコーチングは魅力的であると判断しているのであろう。

エグゼクティブ・コーチングの成長は以上のような理由に支えられているが、次のような問題が指摘されている [12]。コーチの多くは簡潔な答えと早期の成果を売りにして、対象者の行動の改善という表面的な解決で終わらせようとする傾向にあること。心理療法を知らないコーチは、対象者の心理的問題を無視して、かえって深刻な問題へと発展させてしまうことである。文献 [12] ではある電子ゲーム・メーカーの幹部社員がコーチングを受け、トレーニングを終了した一週間後に、極端な鬱状態に陥った例などが報告されている。

エグゼクティブ・コーチングの心理療法として採用されているのは行動心理学に基づいたものである。この行動心理学は「自己主張訓練」などエグゼクティブのパフォーマンスを向上するために利用され、患者の特定行動をコントロールする点で成果をあげたものである。しかし、限定的な療法を提供するものであり、対象者の心的な問題の根本的な部分を解決することはできない。この行動主義は Maslow が文献 [4] のエッセイ「科学、心理学、そして実存的展望」の中で次のように批判しているものである。「人間についての行動主義者のイメージは、個人を、ビリヤードの台の上のビリヤードのボールのように受動的なものとして取り扱っている。」

以上見てきたように、人間の心は繊細であり微妙であり、そして複雑である。本論の人間主義経営論構築が意図しているように、人間精神の深い理解の基に、その部分観でなく全体観に立って人間そのものを正しく認識し、そして人間を構成主体として形作られる組織の経営にアプローチするというステップの必要性がここに端的に示されているのではなかろうか。

3. 創業者池田大作博士のビジネス論

創業者池田博士は1991年フィリピン大学経営学部の卒業式の席上「平和とビジネス」との演題で講演を行っている [13]。そこでは人間主義の立場からみたビジネスの基本理念が語られている。この節ではこの講演に基づいて創業者の人間主義から見たビジネス論を概括する。

McGregor の X-Y 理論や Maslow の自己実現の経営論は組織のなかにおける人間の心的状態から企業体の経営法を構築するという観点からの経営理論であったが、この創業者のビジネス論は企業における社会的責任の問題を取り上げている。

ビジネス人が左右されがちな「企業の論理」「資本の論理」に相対する形で人間主義をとりあげ、講演の冒頭次のような簡潔な表現で結論を述べている。「ビジネスが平和構築のために貢献をなそうとするならば、そうした論理を『人間の論理』のもとにリードせねばならないでありましょう^[13]。」ここでは、ビジネスの社会的貢献として平和への貢献を第一義とすることを提示している。人間主義の理念の下でビジネス活動をみるならば利潤追求は企業存続の手段であり、目的ではない。企業は社会において組織体として存在し、活動し、価値創造を行い社会を潤している存在であるし、またそうでなくてはならない。当然企業は社会に対して責任を負っているわけであり、その責任とは即ち、「平和への貢献」であるとの結論である。これは第1章第3節で述べた人間主義としての普遍性すなわち共生の概念を基に据えれば理解することのできる結論ではあるが、人間主義をしっかりと把握していなければ結論までの道筋をそう容易く^{たやす}は理解することは難しいであろう。

創業者はビジネスがリードする平和への貢献のために必要な精神的バックボーンとして「公正」の精神を挙げている。公正という言葉は日常的に使われる平易な言葉であるが、公正の意味とは「公平」または「平等」と「正義」との両方の意味を含む言葉である。これら公平や正義とは我々の世界の行く末を見据えた時に最も重要となる概念を表す言葉でもある。D. H. メドウズ、D. L. メドウズ、J. ランダースはその著書「限界を超えて」^[14]においてコンピュータによる世界モデルであるワールド3を駆使して21世紀を展望した。その膨大なデータから導き出した持続可能な開発を可能とする世界を実現するための結論の一つとして、彼らは次のように述べている。「持続可能な社会を想像する際に考慮する点をいくつかあげておく。(中略) 持続可能性、効率、ニーズの充足、正義、公平、共同体が重要な社会的価値となっている。」また、コロンビア大学教授であるノーベル賞経済学者のジョセフ・スティグリッツ氏は「テロは世界を変えたか、グローバル化 現状と課題は^[15]」と題する新聞のインタビュー記事の中で、一つの地球を共有しているという地球社会での共生のルールについて、次のように述べている。「まず、公正の原則だ。富める国と貧しい国、強者と弱者でルールが異なってはならない。(中略) 二つ目がグローバルな社会正義だ。(中略) セーフティーネットがなければ、貧困層にしわ寄せして、投機家が利益を得る。これは社会正義の原則に反する。」

この公平と正義を意味する公正の精神であるが、その精神の獲得と実行は容易く^{たやす}得られるものではないことを創業者は講演の中で特に強調している。創業者の言葉を借りて説明すれば、公正の精神とは、素朴な民族感情から普遍的精神へと昇華したものであり、弁証法的言い方であれば正と反とが互いに触発してできた高次の合の世界の精神である。すなわち、「それは、『部分観』から『全体観』への跳躍といってもよく、私は真実の『公正』さというものは、そのような次元において開示されてくる普遍的精神であるように思えてなりません^[13]。」

ビジネスの世界は言うまでもなく非常に厳しい冷酷な世界であり、企業存続のために効率良い利潤の追求は必須のことである。しかし、現在ではもはや、一企業の利潤追求のみに捉われていては存続が危ういケースが数多く存在する。得意分野のみに特化して情報ネットワークを形成す

るネットワーク・ビジネスが興隆し、そこでは一企業でなく一業界の勝ち残りをかけたコラボレーションの時代が始まっている。例えば、日本の自動車業界では、JNX (Japanese automotive Network eXchange) と称する共通情報ネットワークを構築し、そこに自動車メーカーと部品メーカー460社 (2003年1月現在) が加入するという一大ネットワークが存在している。これにより車の開発、部品調達、生産、販売、サービスまでの、バリュー・チェーンを形成し、いわゆる End to End のビジネスを実現しようとするビジネス・プロセス改革である。この事例に見られる考え方は、もはや一企業のためのビジネス改革でなく、関連する企業間・グループ間の情報化を通して複数の企業を横断的に捉えた業界全体のビジネス・プロセス改革である。すなわち戦略的に協業する企業グループの、いわゆる Win-Win の関係を築くことが目的である。

このように現代のビジネスは次第次第に一企業の枠をはみ出した形が形成されている。既に多国籍企業は一国の枠をはみ出した形で、生産、販売、サービスの均一化を目指し、異なる国においてビジネス展開をしてきたが、昨今の情報ネットワークの急発展はそれに輪をかける形でグローバル化が進んでいる。

創立者は公正の精神を持つことの結論として、次のように述べている。「そうした普遍的精神は、ビジネスの世界にあっても、一企業、一国のみの『部分益』に執着せず、地球人類という『全体益』に立脚しつつ、時には、自らの利害を超えた尊い自己犠牲さえいとわぬ『公正』な判断を可能ならしむるにちがひありません。」

一企業、一国の枠をはみ出して現在ビジネスの世界がグローバルな広がりを見せているのは、ビジネス環境がそうさせているのであって、上の創立者の言葉の意味するところとは異なる。それは例えば一企業だけの情報化では膨大な費用がかかり、かつ非効率であるとか、今後リサイクル法の成立によりリサイクル対応の義務が生ずるが、これも一社一社が対処するのは無理があるとか、たくさんの理由があるであろう。しかし、理由はそれとして、ビジネス社会のグローバル化の広がりには必然的に企業の置かれている立場の広がりであり、これに伴って企業におけるビジネスの哲学、経営理念は当然のことながら一企業の枠をはみ出し、一国の枠をはみ出したものへと移っていくであろうと思われる。この時に、上掲の創立者の言葉が指摘するように「一企業、一国のみの『部分益』に執着せず、地球人類という『全体益』に立脚」することができるかどうか、その企業の存続を左右するであろう。

加えて注目すべきは環境にたいする企業の関わりである。「地球にやさしい」などの言葉とともに以前から企業活動の一つとして環境保全の活動が始まり、環境監査などが整備されてきた。しかし、これからは企業活動の一部として地球環境を保全する活動を捉えるのでは不十分であろう。むしろ環境の保全、すなわち持続可能な開発のためにこそ企業活動そのものがあるという逆転の発想が求められているのではないだろうか。2002年にヨハネスブルクで行われた環境開発サミットで、アナン国連事務総長は、持続可能な開発は現在あるグリーンテクノロジーや再利用可能なエネルギー資源によって始めることができるとして、次のように述べている。「先進的で活動的な企業はすでに代替的で持続可能な将来へのチャンスをつかんでいる。それが新しい規範に

なることを願っている^[16]。」

平和とは人類に対するのみでなく我々の地球環境に対しても適応すべき概念である。これがすなわち地球環境と人類の共生ということである。平和という言葉をこう解釈してくると先に述べた逆転の発想、すなわち「持続可能な開発のためにこそ企業活動そのものがある」という発想は、最終的に創立者の「平和とビジネス」の冒頭で提示された結論に行き着く。「ビジネスが平和構築のために貢献をなそうとするならば、そうした論理を『人間の論理』のもとにリードせねばならないでありましょう^[13]。」

結言

本論は人間主義経営論の構築に向けてのはじめの試みである。本論の内容は2002年度に学内で行われた経営学部有志の教員による人間主義経営研究会の議論を踏まえたものである。研究会は教員が専門分野に關した視点から人間主義経営を論じ、その後討論をするという形式で、合計4回行われた。本論を作成するに際して、各教員の方々の発表内容および議論をそのまま要約する形で、ここに集録する形式もあったであろうが、一つの論文として首尾一貫性を大事にしたいために、今回はこのような形で公にした。

人間主義経営論として論じていく過程で明らかになった点は、(1)創立者の人間主義の観点からの論ずべき経営論はまだ不十分な点が多々あるということである。経営という学問の特徴から、これを論ずるには、多様な面からのアプローチが必要であろうが、本論で取り上げたものは、そのまだほんの一面のみである。(2)人間主義経営論を構築するためには、人間主義に対する深い理解と経営に関する十分な知識を要する。したがって、この構築作業は大変難しい課題であるが、この21世紀の思想基盤を人間主義に据えようとするならば人間主義経営論の構築は必要、不可欠である。

謝辞

これまで4回にわたる人間主義経営研究会に参加した教員は、高橋薫美、前田清隆、犬塚正智、天谷永、栗山直樹、堂前豊、平岡秀福、望月雅光の諸氏と山中馨である。研究会における知的に啓発的な多くの議論と、研究会を取り組まれた熱意に対し深く感謝いたします。

参考文献

- [1] 日本労働年鑑 第58集 1988年版：法政大学社会問題研究所、<http://oohara.mt.tama.hosei.ac.jp/rn/58/rn1988-137.html>
- [2] アウェイク、<http://www.crossroad.co.jp/awake/mokuteki.html>
- [3] ハダ人事研究室 / (株) OMC 経営研究所分室、<http://www9.ocn.ne.jp/~omcjinji/>
- [4] エドワード・ホフマン著、上田吉一、町田哲司訳：マズローの人間論、ナカニシヤ出版、2002
- [5] フランク・ゴープル著、小口忠彦監訳：マズローの心理学、産能大学出版部、1972
- [6] ウイリアム・ヘルマンズ著、雑賀紀彦訳：アインシュタイン神を語る、工作舎、2000

- [7] 池田大作, C. ウイックラマンシング:「宇宙」と「人間」のロマンを語る(上), 毎日新聞社, 1992
- [8] 池田大作: 第27回「SGIの日」記念提言, 2002, <http://www.sokagakkai.or.jp/sokanet/HBK/Ikeda-Daisaku/SGI-Teigen/sgi27.html>
- [9] 池田大作: 法華経の智慧, 第4巻, 聖教新聞社, 1998
- [10] マジッド・テヘラニアン, 池田大作: 二十一世紀への選択, 潮出版社, 2000
- [11] McGregor, Douglas: *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York, 1960
- [12] スティーブン・バーグラス著, 松本直子訳: エグゼクティブ・コーチングが失敗する時, Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー, ダイヤモンド社, 9, 2002
- [13] 池田大作: 平和とビジネス, 池田大作全集, 第2巻, 1991
- [14] ドネラ・H・メドウズ, デニス・L・メドウズ, ヨルゲン・ランダース著, 茅陽一監訳, 松橋隆治, 村井昌子訳: 限界を超えて, ダイヤモンド社, 1992
- [15] ジョセフ・スティグリッツ: 「テロは世界を変えたか, グローバル化 現状と課題は」, 朝日新聞, 2002年9月12日
- [16] アナン国連事務総長: 「『開発か環境か』ではない」, 朝日新聞, 2002年9月