

経営における人間性序説

—「ヒューマニティー追求型経営」の基礎を求めて—

岡 山 善 政

〈キー・ワード〉

- ・ 経営の精神性 (managerial spirit)
- ・ ヒューマニズム (humanism)
- ・ 人間性 (humanity)
- ・ モラリティー (morality)
- ・ パーソナリティー (personality)
- ・ マヌーヴァラビリティー (maneuverability)

I 序言：経営発展と人間性の問題

「…人間性を重視する進歩的な企業が、ビジネス界全体の水準を向上させていくと予想される。」(J. マコワー)

経営発展とは、必ずしも企業の利己的な営利主義に基く経済的成長の意味ではないはずである。むしろ、それは、経営の全体としての社会成果が、既存の偏狭な枠を越えて、いっそう高次深遠な次元へと変容する場面であるといえよう。

この意味において、経営発展の根本的な要因とは何に求められるのであろうか。この問いへの解答は、そのアプローチと共に多様であろう。ここで、「発展」とは「歴史的な変容」であると理解するならば、「歴史の形成力」に関する所説が、この問いへのアプローチの仕方を示唆するかもしれない。すなわち、「社会経済条件」(K. マルクス)、「イデオロギー」(M. ウェーバー)、「社会性格」(フロイド)、「社会と個人の水準」(G. ジンメル)、「人口の量と質」(高田保馬)などである。

これらの要因をそれぞれ等価的に扱うこともできるであろうが、ここで筆者は、いずれかといえばジンメルや高田の史観に共鳴しつつ、経営発展の根本要因に関する次の2つ仮説を前提として、以下の議論の足場としたいと思う。

第1に、経営発展の究極的なマクロ要因は、一時代／社会における「人間の精神性(エートス／メンタリティー)」にある。

第2に、経営発展の究極的なミクロ要因は、各経営主体の「経営の精神性」にある。

こうした仮説、および戦略経営協会(JSMS)主催の'98年度「年度大会・特別研究会」での議論と成果をふまえて⁽¹⁾、本稿では、「21世紀の経営パラダイムは、経営発展の主要因としての《経営の精神性》に求められ、しかも、その精神性の支柱は、《経営における人間性》を中軸とする」と考えてみることにしたい。こうしたスタンスにおいては、いわば「経営におけるネオ・ヒューマニズム」パラダイムが問われることになるといえよう⁽²⁾。

ところで、このような問題意識の根底には、1990年代の約10年を通じて、日本の企業と社会が、グローバル・スタンダードイズムとリストラクチャリングの悪しき縮小両建均衡、およびソーシャル・ダーウィニズムへの盲信と呪縛とによって、急速に「自らの人間性パラダイム」の楽園を喪失してしまったのではないか、という筆者の一種の悲観が潜んでいる⁽³⁾。

そこで、以下では、まず、ヒューマニズムを再考し、その本質を簡単に整理してみたい(Ⅱ)。そして、次に、経営におけるネオ・ヒューマニズムの視点を確立する形で、21世紀型の経営の精神性(エートス／メンタリティー)

を素描してみたいと思う（Ⅲ）。なお、そうしたネオ・ヒューマニズムの視点に基く、いっそう明示的な実践コンセプトとして、筆者は、「ヒューマニティー追求型経営」（Management by Humanity；MBH）のコンセプトと枠組みを提示しているが、これについては、別稿で論じてあるので付言しておきたい（注17を参照）。

Ⅱ ヒューマニズム再考

1. ヒューマニズムの本質を求めて

すでに言いふされた言葉でもあり、今さら「問わず語り」でもないが、少なくともこと日本においては、この「ヒューマニズム」という言葉の理解とその理念の実践には、皮相性と歪曲性が否めず、両者は必ずしも適切妥当なものではなかったようである。⁽⁴⁾ ここであらためてヒューマニズムの本質を探求してみたいと思うゆえんである。

さて、ヒューマニズム（フランス語の「ユマニスム」。ただし、英語と仏語で、近代とルネサンス期とを区別する文学の用語法は措く）に関しては、周知のように、すでに文芸における研究と実践がある。そこから得られる一つの真理は、「ヒューマニズムは、時代／社会の申し子」であるという点であろう。ともあれ、ここでは数多い研究と実践の中から、ヒューマニズムの現代的な意識を常に模索し続けた人物として、渡辺一夫氏（1901－1975）の見解に学ぶことにしたい⁽⁵⁾。

渡辺氏によれば、「ヒューマニズムとは、人間の機械化から人間を擁護する思想である。割切れない始末に困る人間性の認知を不断に持って、懸命にその解決を求める精神である」⁽⁶⁾ としている。その本質を渡辺氏に即して要言すれば、ヒューマニズムとは、「進歩・文明・文化という美名のもとで、人間が自分の作ったもの（学説・制度・機械・システム・慣行・理念・政策など）〈傍点部は筆者の加筆〉の機械となり奴隷となることから解放する考え方」⁽⁷⁾ だといえよう。

ただし、その際に注意すべきは、「懷疑」と「謙虚」という不可欠の方法と態度であろう。すなわち、ヒューマニズムの視座においては、一方で、「懷疑」という手段によって人間の真の目的に肉迫するとともに、他方で、「謙虚」によって人間性の真実を直視することが必要になるのである。

このうち、とくに後者—人間性の真実を謙虚に直視するについては、単に、声高に正義を主張するのではなく、むしろ、「…苦勞をかさね、人間惡を十分に自覺した上で、しかも心の清らかさを守ろうとする」⁽⁸⁾ スタンスが大切なのであろう。

2. ネオ・ヒューマニズムへの途

ところで、ヒューマニズム探求の過去の光芒は、21世紀に向けて、いくつかの教訓を残しているように思われる。

第1は、ヒューマニズムの陥穽としての「ロマン主義」への過度な傾斜である。これによって、ヒューマニズムは、自己陶醉型の高踏派か、または、自虐自滅型のニヒリズム派か、あるいは、革命家型の抵抗派のいずれかに埋没してしまうであろう。

第2は、ヒューマニズムの性癖としての「反資本主義／反商業主義」への過度な拘泥である。これによって、ヒューマニズムの言説は、いわば「ユートピア便り」(News from Nowhere) になりかねない。もちろん、ラスキン (J. Ruskin) やモリス (W. Morris) の求めた精神性は今も生き続けているであろう。しかし、それは、単に資本主義や商業主義へのアンチ・テーゼとしてではなく、むしろ、資本主義や商業主義社会／経済の負の産物を縮減させ、その矛盾を克服する上での信念と行動力へと昇華されなければならないのである。

第3は、ヒューマニズムのキー・クエッションとして、「それは人間であることとなんの関係があるのか？ (Quid heac ad humanitatem ?)」⁽⁹⁾ という自問を発し続けることである。

しかし、社会アノミーと価値混沌の中にあって、こうした教訓に生きることとは、個人として実に困難であり、また、そうした毎日は辛酸と憔悴を予想する。まして、「営利経済と品位は両立しない」といわれ、「白河の清きに魚のすみかねてもとの濁りの田沼こひしき」と歌われたように、商いや経営も人間性の発露であってみれば、なるほど「きれいごとでは済まされない」とするのも一理ではある。

これに対して、「巧詐は拙誠に如かず」（『韓非子』）といわれ、「商売は刻苦して営むべし。弄ぶこと罷りならぬ」（『英国商人大鑑』）と記されたように、商いや経営上の人倫性と禁欲を説いて来たのも人間である。

ともあれ、上記3つの教訓を体現し、そこでの矛盾と葛藤を乗り越えるには、やはり個人の「人間修行」の質が練磨されなければならないといえよう。つまり、「…人生において真に価値あるものに対する信頼とか、人間に対する深い愛情とか、思想に対する確固たる信念とかいうものが、人間修行の題目のなかへ加えられなければならない」⁽¹⁰⁾ のである。そして、もちろんこうした人間修行は、さまざまな他者とのかかわり合いの中から形づくられるはずなのである。

このように考えると、21世紀型のヒューマニズム（ネオ・ヒューマニズムと仮称）の要諦は、人間性の故の矛盾を人格的に止揚する点にあるといえそうである。ここで、人格的というのは、まさに人間修行という言葉に象徴されるように、他者尊重と利他的な愛を意味すると言ってよいのではないだろうか。

こうして、もし、資本主義／商業主義と20世紀型のヒューマニズムとが対峙するならば、21世紀型のネオ・ヒューマニズムとは、資本／商業主義と人間性との調和を志向する他者尊重・共生型（ここで他者とは、弱者、少数派、障害者、自然、地球を含む）の人間探求パラダイムであるといえるように思われる。

Ⅲ 経営における「ネオ・ヒューマニズム」の本質

—その位相と視点を求めて—

Ⅱでみたような意味での「ネオ・ヒューマニズム」の理念は、経営のレベルにおいて、どのように捉えるべきなのであろうか。

以下では、これを経営の精神性の支柱と位置付けた上で、まず、経営におけるネオ・ヒューマニズムの社会的な位相を素描し、次に、経営におけるネオ・ヒューマニズムに関する3つの視点を検討してみたいと思う。

1. 「メゾ」としての経営の精神性

経営におけるネオ・ヒューマニズムは、経営の精神性（エートス／メンタリティー）を貫く支柱として理解する必要がある。そこで、まず、こうした経営の精神性の社会的な位相を解明してみよう。これによって、経営におけるネオ・ヒューマニズムの「関係性」を浮上させ、その本質に迫ることができればと考える。

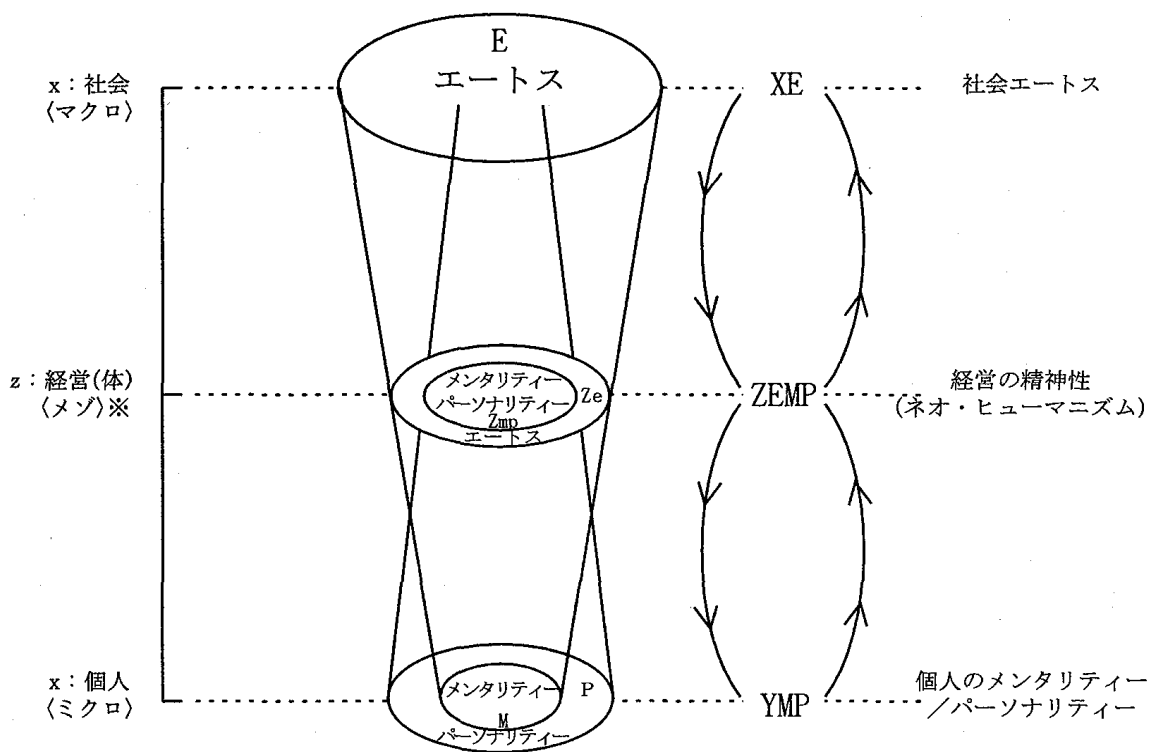
図表1が示すように、経営の精神性は、マクロ社会レベルのエートス（X）、およびミクロ個人レベルのメンタリティー／パーソナリティー（Y）の「中間」〈メゾ〉（Z）に位相するといえよう⁽¹⁾。

この位相に即して表現すれば、経営の精神性は、次のような両極的な契機の主体的な統一であると考えられる。すなわち、経営の精神性（Z）は、一方で、マクロ社会レベルのエートス（XE）のサブ・システムとしての「経営エートス」（Ze）であると共に、他方で、ミクロ個人レベルのメンタリティー／パーソナリティー（YMP）のサブ・システムとしての「経営メンタリティー」（Zmp）でもある。そして、この両契機（ZeとZmp）は、経営（Z）という主体的な統一面において、全体としてひとつの「経営エートス／メンタリティー」（ZEMP）という「精神性」を形づくっているものと考えられるのである。経営におけるネオ・ヒューマニズムの理念は、この統一面の中核であるといえよう。

こうしたシェマ的な理解に照らすならば、経営におけるネオ・ヒューマニ

ズムの精神は、決して自社、および業界次元での恣意的な価値倒錯やルサンチマン⁽¹²⁾、あるいは独善的な思い込みに発するものであってはならない。それどころか、むしろ、それは常にこの3者間 (XE—ZEMP—YMP) の全体としてのホロニック・ループ (「関係性」) に基づいて、前向きなレレヴァンシー (現実妥当性) を志向しなければならないのである。

ことに、中間存在性とは常にそうであるように、「メゾ」に位相する経営存在 (経営者×組織×メンバー:経営体) は、マクロとミクロの双方に対して、その精神性の相互媒介の主導権を担うので、それに伴う社会責任に対する自覚が問われるのである。



※経営 (体) = 企業 / 非営利組織 / コミュニティ

(岡山1999)

図表 1. 経営におけるネオ・ヒューマニズムの位相

2. 経営におけるネオ・ヒューマニズムに関する3つの視点

—モラリティー, パーソナリティー, マヌーヴァラビリティー—

次に, こうした「関係性」をふまえながら, 経営におけるネオ・ヒューマニズムに関する次の3つの視点を提示・検討してみたいと思う。すなわち,

- ①経営活動（プロセスとパフォーマンス）を通じた「モラリティー」の創出と向上,
- ②経営活動を通じた「パーソナリティー」の形成と陶冶, および
- ③経営活動における「マヌーヴァラビリティー」の涵養と育成である。

①経営活動を通じた「モラリティー」の創出と向上

経営におけるネオ・ヒューマニズムの第1の視点は, 経営活動（プロセスとパフォーマンス）を通じた「モラリティー」の創出と向上であると考えたい。

ここにいう「モラリティー」とは, 端的に, 社会／個人レベルでの「倫理性／道徳性」を意味する。一般に, 倫理と道徳は同義である, とする説もあるが, ここでは両者を次のように区別して考えたい。

まず, 「倫理」とは, いわゆる「人倫の理法」であり, その本質は, 「人としての道理」に関するいっそう普遍的で抽象的な原理にあるものと考えられる。ただし, その普遍性は, 習俗によって異なる。

次に, 「道徳」とは, 倫理の実質的な表現・内容であり, その本質は, 「社会規範」, および「内面規範」にあるものと考えられる。すなわち, 前者は, 強制力を伴う「義務」や「法／掟」であり, 後者は, 強制力を伴わずに自発的に意識される「良心」や「善」（価値優先）であろう。

さて, 経営活動を通じたモラリティー創出・向上の原点は, こうした「内面規範」としての「経営における営利観」を確立することにあるのではないだろうか。そのためには, 経営主体（経営者×組織×メンバー）は, 自らの営利観の根底に, 真の営利とは何かを諦視しなければならない。その際の一方法として, 「営利の両極性（extreems）の有極化（polaraise）」ともいうべき, 弁証法的な意味づけの論理が考えられると思う。

すなわち、いうまでもなく人間の生にとって「営利」は一種の本能ともいえ、おそらくこれを否定することはできない。経営における営利も然りである。しかし、モラリティーに照らしつつ、真の営利観を確立する上では、「利」をめぐる「利己vs.利他」型の両極的な観点を洞察して、この両極性 (extreems) を「自利即利他」型の新たな有極性 (polarity) へと高めなければならないと考えられる。

経営を俯瞰するにつけ、「人間とは生来、さして良からぬ欲求の権化」だとみなし (非道徳説タイプ)、自らの「私利私欲」 (selfishness) と「自己顕示欲」 (Geltungssucht) とに駆られて、「悪しき志向」 (evil intention) と「負の創発」に基くパフォーマンスを展開する「悪徳」 (vice) 経営者たちは、さしずめマンデヴィル (B. Mandeville) を持ち出すであろう。しかし、いうまでもなく予定調和の時代は既に終焉して久しい。

今こそ、「人間は、理性と常識と品位に基く自制と同情の化身」だと心得て (道徳説タイプ)、一方で、「グローバルなエコロジー社会」の秩序を弁え、他方で、「他者尊重・共生」の理念に根ざした「啓蒙された自利心」 (enlightmented self-interest) を高めながら、「良き志向」と「正の創発」に基くパフォーマンスを謙虚に采配する「達人」 (virtuoso) 経営者が慕わしい時代だといえそうである。

②経営活動を通じた「パーソナリティー」の形成と陶冶

経営におけるネオ・ヒューマニズムの第2の視点は、経営活動 (プロセスとパフォーマンス) を通じた「パーソナリティー」の形成と陶冶であると考えたい。

ここにいう「パーソナリティー」とは、端的に、個人レベルでの「人格性」であるが、いわゆる「品位／品性」 (ディグニティー) も併せて考えに入れることにしたい。

個人においては、モラリティーとパーソナリティー／ディグニティーは一如である。しかし、社会と個人との関係でみる場合、モラリティー創出・向

上の実践的な主体性は、その社会を構成する個人のパーソナリティーに依存するものと考えられる。もしそうでなければ、一度アノミーに陥って崩壊したモラルティーは、ついに再生不能という論理になるであろう。

こうして、経営におけるネオ・ヒューマニズムを実現する上では、「モラルティー」創出・向上への主体性を喚起・促進するために、個人のパーソナリティーへの働きかけが不可欠になるのである。すなわち、経営主体は、一方で、自らの経営活動それ自体の「パーソナリティー／ディグニティー」を形成・向上させると共に、他方で、自らの経営活動を通じて、社会における個人（生活者）のパーソナリティー／ディグニティーを創出・向上させる必要がある。これに関連して次の3点を指摘しておきたい。

第1は、経営主体の「ペルソナ」（顔）の形成である。企業の場合、それは、自己（自社）と他者（競合他社＋広義のステーク・ホルダー）との間の「関係性」に基く自己発見であり、自分探しである。真のC. I.に通ずる。

第2は、経営主体の存在に関する「一回性」と「絶対性」の認識である。それは、一方で、倒産・廃業してしまえば二度と帰らず、他方で、安易に他者追随・横並びしてしまえば二度と戻らない、またとない存在としての自社の「オンリー・ワン」の自覚である。

第3は、ペルソナの形成とオンリー・ワンの自覚に基く「他者人格品位尊重」型の経営精神性（エートス／メンタリティー）の醸成である。それは、いわば経営主体の「矜持」であろう。中村元一教授の説く「win/win」型⁽¹³⁾の経営観の構築に通じる要諦は、まさに、こうした経営の精神性にあるといえるのではないだろうか。

③経営活動における「マヌーヴァラビリティー」の涵養と育成

経営におけるネオ・ヒューマニズムの第3の視点は、経営活動（プロセスとパフォーマンス）における「マヌーヴァラビリティー」の涵養と育成であると考えられる。

ここにいう「マヌーヴァラビリティー」（maneuverability）とは、端的に、

経営者、および組織メンバー個人レベルでの「自他操縦性」(操作力)であるとみなしたい⁽¹⁴⁾。

ところで、マヌーヴァー (maneuver) という言葉には、「くしばしば軽蔑的に>策略を以て巧みに対象を動かし、操る」、といういささか非人間的な含意もある。しかし、元来、人間は事に当って自他をうまくやりくりし、折りにふれては自他を綾なす存在である。そうした一面にこそ、人間性の真実をみなければならぬと思われる。

経営活動におけるマヌーヴァラビリティーの本質は、人間の思考と行動に潜む両極性を采配して、望ましい「有極性」を持つ思考・行動へと導くことにあるといえよう。

したがって、もし、自他の思考と行動が、「自由放任」と「自己愛」の美名の下に、極端な負の極性や無極性を肯定し、これに甘んじようとするならば、自他をペテンにかけてでも、望ましい「有極性」へ向けて、自他を操作・按配することもありうるといえよう。

というのは、「彼らの自由を呼ばわるとき、実に放恣こそ彼らの意にあるところ」⁽¹⁵⁾と詠まれたように、「自由」と「放縦」は異なるからであり、また、「幸福本能のぺてんには潔くかからねばならず、このぺてんに進んでかかることによって、人間は《品位》を獲得せねばならない」⁽¹⁶⁾と記されたように、「善導妙計」と「放任無策」とは大きく異なるからである。

こうして、経営におけるネオ・ヒューマニズムを実現する上では、経営価値をめぐるさまざまな両極性や多極性を認識することを通じて、そうした対立や矛盾をいっそう高次深遠な有極性へと昇華させるマヌーヴァラビリティー(自他操縦性／采配力)が要求されるのである。

IV 結言：戦略的な自由度再考への途

人間性には、「分離—結合」という両極性がある。一般的にこの両者を「調整」するのは、予定調和か政治のいずれかであるらしい。しかし、「調整」の

美名の下での「排除」と「合理化」は、新たな「分離」の温床でもあろう。長い眼でみた経営発展の基は、むしろ、こうした人間性の両極的分裂を両々生かす「中核能力」(コア・コンピタンス)にあるといえよう。今後は、これとの関連で、「関係性」の視座に注目し、「戦略的な自由度」のホロニクな意義を模索してみたい。

なお、本稿で提示・検討した「経営における人間性」の理念と視点を基礎とする形で、筆者は、別稿で「ヒューマニティー追求型経営」というコンセプトの試論を提示したのであるが⁽¹⁷⁾、いかなる思想も学問も、そしてまたコンセプトも、それらが主体の日常性に無理なく体现されてこそ、真のヒューマニティーであることを痛感する。その意味で、経営の人間性コンセプトを構築することの難しさと果無さとを禁じえない。そぞろ次の詩文を想起する。

「夢も役立たず、詩も役立たぬ

この上なき宝さえ何の助けとならず

いかなる愛も持続しない

生そのものが我らの顔と言葉とを作りかえるのでなければ。

真実生きた日々に没入して

我らの内から思想の合唱を響かせるのでなければ。」

(ヤコブセン／山室静訳)

注

- (1) この大会、および特別研究会の統一テーマは、「日本企業の経営パラダイム・シフト」であった。筆者は、「経営思想のパラダイム・シフト」、および「経営価値のパラダイム・シフト」というサブ・テーマに基いて、それぞれ報告・討論を行った。なお、この両研究会での各報告者の成果は、『戦略経営研究』Vol. 24 - No. 1 (1999年9月) にまとめられている。
- (2) 周知のように、経営(学)における「ヒューマニズム」は、1940年代～1950年代に抬頭した「人間関係(論)」がその嚆矢である。しかし、その流れは、「人間観」や「人間性」それ自体を深掘りしてはいない。’70年代における渡瀬浩氏の指摘(高官晋編『新版・体系経営学辞典』ダイヤモンド社、1970年、458 - 459頁)は、今も妥当性をもつといえよう。本稿で筆者のいう「ネオ・ヒューマニズム」とは、そうした旧来の流れとの峻別に基いている。その意味で、渡瀬氏の『組織と人間』(同文館、1983年)や西岡建夫氏『経営と社会』(追手門学院大、1991年)は示唆に富む。これに加えて、バジール(J. Basile)、フォレット(M. Follet)、エチオーニ(A. Etzioni)、シューマッハー(E. Schumacher)等が注目される。
- (3) 森嶋通夫『なぜ日本は没落するのか』(岩波書店、1999年)を参照。
- (4) いわゆる「人道主義」(humanitarianism)と「ヒューマニズム」の混同、および、前者に対する世俗的な歪曲・曲解傾向をさす。すなわち、信仰や信念に根ざすことのない「福利、博愛、慈善」の商業的、政策的な展開である。最近では、いわゆるメセナやフィランソロピーのブームが挙げられる。真のスタンスについては、次を参照。阿部知二「現代におけるヒューマニズムの位置」、阿部知二／伊藤整『ヒューマニズムと文学・わが文学論』(筑摩書房、1953年)所収、43 - 49頁。
- (5) このほかに、筆者が注目している人物には、伊藤整、片山敏彦、シュヴァイツァー(A. Schweitzer)がある。
- (6) 渡辺一夫『狂気について』(岩波文庫、1993年)164頁。
- (7) 渡辺一夫『白日夢』(講談社文芸文庫、1990年)87頁。
- (8) 渡辺一夫『うらなり抄』(光文社、1955年)30頁。
- (9) 渡辺一夫『私のヒューマニズム』(講談社現代新書、1964年)182頁。
- (10) 渡辺一夫『人間模索』(講談社学術文庫、1976年)92頁。
- (11) この「メゾ」の考え方は、「年度大会」における高瀬浄教授(秀明大学)の報

告「新しい資本主義の構造」に負っている。

- (12) ルサンチマン (ressentiment) とは、「価値の引下げをもたらす精神の自家中毒」である。それは、通常、モラルティーに対する無力感、および普遍的価値や人倫を世俗的に倒錯することによる妙な安堵感に現れているといえよう。詳しくは次を参照。A. Deeken, *Process and Permanence in Ethics : Max Scheler's Moral Philosophy*. (1974) デーケン『人間性の価値を求めて—マックス・シェーラーの倫理思想』(春秋社, 1995 年) 第 5 章。
- (13) 中村元一『トップのための戦略経営』(THP 出版, 1998 年) 100 – 101 頁。
- (14) 「マヌーヴァラビリティー」(maneuverability) という用語を経営戦略の文脈で厳密な意味・概念で使ったのは、クリンゲン (J. S. Klingen) であろう。中村元一教授は、夙にクリンゲンに注目され、1980 年代初頭に、クリンゲンの主著, *Strategische Manoevreebaarheid en Strategische Besturing* (1973) の英訳版 *Company Strategy* (1975) を逐次紹介されていた。筆者のクリンゲンに関する理解は、ゼミナールや紀要論文を通じた中村元一教授のご指導とご研究に負っている。次を参照。中村元一, B. テイラー共著『80 年代の経営戦略と経営計画』(日刊工業新聞社, 1980 年), 第 11 章「ヨーロッパの経営戦略と経営計画論」, 198 頁。
- (15) ミルトン (J. Milton) の“ソネット”第 11 より。訳文は、次を参照した。M. クランストン『自由—哲学的分析—』小松茂夫訳 (岩波新書, 1976 年), 第 1 部の註, 註 (12), 67 頁。
- (16) 渡辺一夫, 前掲『人間模索』, 100 – 101 頁。
- (17) 拙稿「ヒューマニティー追求型経営序説—経営における“ネオ・ヒューマニズム”パラダイムを求めて—」, 『戦略経営研究』Vol. 24 – No. 1 (戦略経営協会, 1999 年 9 月) 所収。