

# 管理者を人間的側面から見た一考察

高 木 工

## はじめに

研究者としてまた教育者として第一線で活躍された学校法人十文字学園女子大学鈴木一雄学長は、平成14年5月19日急逝された。その事が切っ掛けとなって、人間学の観点から組織活性化を捉え、管理者の人格向上の必要性や人格向上の可能性等を考察し、そして在りし日の鈴木前学長の言葉や行為から、人格者・教育者・研究者として活躍された姿を検証する。その結果、鈴木前学長が人格者としても素晴らしかったことを立証する。

組織活性化を考える上では、本来業績の側面と人間的な側面の両面より検討すべきであるが、テーマの通り、管理者の人格面、即ち人間的側面を中心に捉えて考える。

そこで本論では「組織活性化のために、管理者の人格向上が何故必要か」「人格形成は、先天的か後天的か」「人格向上のための方法はあるか」「人格向上は、何で証明されるか」の順で考察し、最後に「鈴木前学長の優れた行為の数々について検証する」の一項を設けた。一連のテーマから筆者は、「管理者の人格向上を通じて組織活性化は実現できる」と考える。

## 1. 組織活性化のために、長の人格向上が何故必要か

本論をはじめのあたりに、まず人間の生き方を学ぶ人間学の考え方をベースにおいて、人格向上を考えてみたい。人間学とは、人間の本質を明らかにしようとする学問、又は人間の本質を哲学的に研究する学問である。

人間の四要素として安岡<sup>(1)</sup>は、「徳性・知能・技能・習慣」を挙げている。そして彼は「徳性が本質で、習慣は第二の天性であり、愛と敬とが相俟って初めて人格は出来る」と言っている。また安岡<sup>(2)</sup>は、別の著書「知名と立命」で人間学について二つの条件を挙げている。「第一条に人間の本質的完成のために学ぶ。すなわち、窮して困まず、憂えて意衰えず、禍福終始を知って惑わざるがためなり。結果として、主体性・自主性・自立性即ち自由が出来る。第二条に自ら靖んじ、自ら献ずるために学ぶ。内面的には良心の安らかな満足を得て、外に発しては何らかの意味において、世のため人のために自己を献ずることであり、職業はその一つである」と言っている。筆者もこの考え方を人間学の基本に位置づけて考察する。筆者は、その為に必要なこととして、主体性を確立し良い習慣を身につけ徳性を伸ばすことであると考える。

人格の完成された状態を、船井<sup>(3)</sup>は「私というエゴがない状態が最高の人格である」と言っている。薬師寺元官長の高田好胤は、般若心経の心を「かたよらないところ、こだわらないところ、とらわれないところ、ひろくひろくもっとひろく」と解りやすく解釈している。その考え方を管理者にあてはめてみると、生身の人間にとっては人格の完成は困難なテーマではあるが、あるべき姿としては正しいと信じる。反面人格が低い人とは、徳性の低い人が該当する。人格の低い人はエゴで物事を判断する人であり、エゴを満足させる視点でしか物事を見ないため、見渡す世界は狭い。組織員が10人いれば20の目で常に見られている管理者が、エゴをなくして組織目的（理念）に生きることで組織構成員は生き生きとしてくる。逆にエゴで対応すれば、エゴの価値観の合う限られた人しか生き生きしない。したがって後者では、組織活性化は一部しか出来ない。

人格の完成された状態を、表現をかえれば徳性が有る人格と言える。安岡<sup>(4)</sup>は、「習慣は、第二の徳性であり、徳性のある人とは、人を愛する・人に報いる・人を助ける人のことである。性格は明朗で、清潔で、正直である人格を表す」と言っている。徳性のある管理者の下で、組織は活性化する。「徳は孤ならず、必ず隣あり」の言葉通り、徳は磁石のようなもので、富や人を吸い寄せる。

年々歳々世の中は、無常で変化している。組織も人も同様である。したがっ

て変化する社会で、組織存続責任を持つ管理者はそれに見合った人格の向上が求められる。管理者の器以上の組織は出来ない。しかも人格は成長か後退かのどちらかに向かい、現状維持は後退へ向かう。このことから、管理者の絶えざる人格向上が求められる。

童門<sup>(5)</sup>は、「上杉鷹山は愛と労わりと思いやりの心で上杉藩を再建させた」と記載している。

ウェルチ<sup>(6)</sup>は、「ジャック・ウェルチわが経営」の中で「人が第一、戦略は二の次と心得ること」と訴えている。組織員を生かすことが出来るのは、この人の為ならと思わせる管理者の人格によって定まることを言っている。

ドラッカー<sup>(7)</sup>は、「ネクストソサエティ」の中で、「未来は知識労働者の時代になるので、バランスを取ることの出来る管理者としての人材が必要となる」と訴えている。以上の考察より、筆者は、組織活性化のためには、管理者の人格向上の継続が必要要件であると確信を持って言える。管理者には、徳性の有るバランスのとれた人物が必要となる。

## 2. 人格形成は、先天的か後天的か

人格形成は、「血か育ちか」等と諸説があるが、筆者は約3割が先天的で約7割が後天的である立場に立ち考察する。この考えは、次の二点に依っている。一点目として森<sup>(8)</sup>は、「人間形成には、血・育ち・教え」の三点を挙げている。言い換えると、「遺伝的要素・逆境による試練・師匠運」の三点である。逆境による試練と師匠運は、成長の過程で出会う出来事を通じ身につく為に後天的な要素に該当する。遺伝的な要素だけが先天的であり、生まれる前に決まっている。この三要素の割合は人により影響のされかたにより様々であろうが、筆者は平均してみればそれぞれの割合は同等と判断し、後天的な要素を7割とした。

二点目で村上<sup>(9)</sup>は、「遺伝子の研究で、潜在化している遺伝子にある働きが生ずると顕在化して今まで出来ないことが出来るようになる」と言っている。思いが遺伝子に伝わり、スイッチが入り、不可能だったことが出来るようになることを立証している。このスイッチがオンになるのは、ある環境や条件に巡り合うとそれまで眠っていた遺伝子が「待っていました」とばかり

に活発に働き出す場合がある。このことを筆者は、師匠との出会いや逆境による試練に当たると考える。

そのための心の持ち方として、筆者は「目標をギリギリ高く置き、明るい結果を考え、プラス指向で前向きに行動することが必要である。そしてそのことが感動する心や明るい心で活動することを通じ、遺伝子を生き生きさせることにつながり、人格向上を可能にする」と考える。したがって筆者は、人格形成は先天的にある血の部分は変えられないが、人格向上は後天的に大いに可能であると確信する。

### 3. 人格向上のための方法はあるか

このテーマを考えるに当たり、前項のとおり人格向上は後天的に大いに可能であると言う立場に立って論じる。人格向上には多種多様な考え方や方法があるであろうが、筆者は次の三点を取り上げて考察する。

まず高く大きな志を持つ人が、人格向上のための第一要件である。組織の発展や組織構成員の幸福のために、大きな志・夢を持っている人である。その上で、尊敬出来る人を持ちその人に近づく努力をしている人、しかも人格の向上に比例して尊敬する人のレベルが上がってきている人は、人格向上の道を歩んでいるといえる。

次に率直に対話の出来る人物を、周りに持っていることである。伊藤<sup>(10)</sup>は、参謀を持つ大切さを訴えている。中でも「原理原則を教えてもらう師をもつこと・直言してくれる側近を持つこと・よき幕賓を持つこと」の三点を訴えている。ウェルチ<sup>(11)</sup>は、「ジャック・ウェルチわが経営」のなかで仲間の重要性を強く語っている。「わが経営」ではなく、「我々の経営」と言うべきであるとも記述している。周りに良い人物に恵まれることも、人格者であることの証となろう。

三番目は、自己との対話が出来た人である。静かな時間を定期的に持ち、自己の良心と対話し、覚めた目で自己の考えを検証できる人である。良心との対話が深まれば、エゴの心がなくなり宇宙の心に近づけるからである。パラマハンサ<sup>(12)</sup>は、宇宙意識に至る三つの道の中で、社会的方法（自分のことを考えず全体のために生きる）、自己訓練（いかなる事にも執着しない）

と瞑想の重要性を挙げている。瞑想の静かな時間を持つことで、宇宙の心に近づけることを修行体験から訴えている。

道元<sup>(13)</sup>は、「自己をはこびて万法を修証するを迷いとす、万法すすみて自己を修証するは悟りなり」と言っている。宇宙の道理に自己を照らし、自己を改善できると説いているのである。

筆者は人格向上の条件として、謙虚さを持つ・より高い目標を目指し生きる・人の役立つ存在になるの三点が、大切であると考え。現代の覚者の共通項<sup>(14)</sup>として、人間学誌「致知」の中で7名の覚者は「楽天的・感謝の念が強い・感動する・神を信じている」の四点を挙げている。謙虚・楽観的に目標に向かって感動しながら生きている様子が明らかである。いずれにしろ、筆者は「志を高く人の為にを目標に感謝感動の心で生きること」「謙虚に周りの意見を良く聴く耳を持つこと」「静かな時間を持ち良心との対話すること」の実行で、人格向上の実現は可能となると考えている。

#### 4. 人格向上は、何で証明されるか

人格向上が出来た状況は、様々な局面に現れる。例えば組織全体には、信頼関係に基づく活性化が生まれる。情報がスムーズに流れ、組織としての一体感が感じられる状況などがそれであろう。そして管理者は、人相が良くなり、厳しい中にも暖かい雰囲気は漂うようになる。

人物を評価する物差しについて見ると、次の方法がある。

安岡<sup>(15)</sup>は人を見抜く方法として、八観法や六験法の評価基準を挙げている。八観法は、「通じれば、その礼するところを見る・貴ければ、その挙ぐるところを見る・富めば、その養うところを見る・聴けば、その行うところを観る・止まれば、その好むところを観る・習えば、その言うところを観る・貧すれば、その受けざるところを観る・窮すれば、そのなさざるところを観る」と言う基準で人を判断する方法である。六験法は、感情を刺激して人を観察する方法である。すなわち「之を喜ばして、以ってその守を験す・之を楽しませて、以ってその癖を験す・これを怒らしめて、以ってその節を験す・これを懼れしめて、以ってその独を験す・これを苦しませて、以ってその志を験す・これを哀しませて、以ってその人を験す」の基準を用いることであ

る。その結果、エゴがなくなり公平な判断やバランスのとれた判断や感情のブレの状況を見ることにより、その人の人格レベルの判断ができる。

伊藤<sup>(16)</sup>は、人相で人格を判断できるとして次のように言っている。福相中の福相として「曲眉・豊頬・大耳・鞭体・清声」の5つがある。精神の鍛錬を怠らない人の顔はどこかちがってくる。人格の向上と共に、気品のある顔になってくる。心（思いの情報）が、顔の表情に現れるからである。国宝級の仏像の顔は、あるべき姿の例を示しているのであろう。40歳を過ぎると顔が履歴書と言われることについては、筆者もその通りと思う。人間の真価は、ただその人がいることだけで決まる。人格者の管理者がいるだけで、組織がスムーズに運営され、かつ組織が活性化される状況になることが、組織運営上の理想像であろう。

組織の存続が厳しい状況になればなるほど、組織の一体化が求められる。人格者が管理者に納まることにより、組織の一体化は出来る。加来<sup>(17)</sup>は、「織田信長が桶狭間の戦いで勝った原因は、情報活用以上に信長に対する信頼感が組織構成員や領民にあったからである。領民が信長に離反・謀反しなかった理由は、今川義元以上に信長に高い評価を与えていた。そして信長と一緒に死んでもよいと覚悟を決めていたからである」と分析した。芳村<sup>(18)</sup>は、「21世紀人間の進むべき道」掲載された対談の中で、「理性はうそを言うことができる特徴を持っており、感性である人格はうそを言わない」と言っている。したがって人格者が管理者になれば、組織のメンバー間にうそがなくなり信頼感ができ、組織の活性化につながる。この状況も、組織活性化が証明されたことになろう。

## 5. 鈴木前学長の優れた行為の数々について検証する

鈴木前学長と筆者とは、前学長が2002年5月19日に逝去されるまで6年余の長い間ご指導を頂いた。その間の体験を通し心に残った事柄を人格面中心に思い興してみると、次の事項が浮かんでくる。思い出深い事柄ばかりだが、本テーマである人格面から捉えてみるとどの項目に該当するか、徳性あふれる行為の数々を検証し、ご指導に感謝申し上げるとの合わせ、ご冥福をお祈りする。出来事や行為を「愛（思いやり）・報いる・助ける」の徳性項

目で区分して記載すると次のようになる。全てを含むものは徳性項目とした。

「愛（思いやり）」の項目としての事柄は、次のことが思い出される。

- ・暖かい笑顔で、誰にも挨拶を交わされておられた。しかも礼儀が、自然に備わっておられた。
- ・人の意見を聞く耳を持っておられ、しかも何でも聴いて頂ける雰囲気を持っておられた。筆者も判断に困った時は気軽に学長室のドアを叩かせて頂いた。
- ・待ち合わせ場所についても、周りの状況を見て人を傷つけない対応をされておられた。

「報いる」項目としては、次の項目が思いで深く残っている。

- ・就職状況が良い時の報告にあがると、心より喜んで頂いた。
- ・入り口の募集と出口の就職にも目を向けて頂き、労をねぎらって頂いた。
- ・女子事務員をグループ別に年一回の割合で食事会に招待され、労をねぎらっておられた。（今年の計画の相談を受ける機会がありましたので、その事を知りえた。）

「助ける」項目としては、次の項目が思い出される。

- ・教職員一人一人を大切にされ、本学のこのことのみ考えると出来ずらい人事についても、教員をより生かす観点から他学への割愛もなされた。
- ・出来事の対応について、教育的見地を含め人を生かすことを考え実行され、救われた教職員もあったと思われる。
- ・募集が不十分な結果の時、今年を最低として来年は定員を上回ろうと強く訴えられた。

「徳性」の項目としては、次の項目が心に浮かぶ。

- ・人間的魅力の持ち主であられ、学長のためなら頑張れる教職員が何人も存在していた。
- ・教員・職員間の葛藤が生じた時、教員に敬愛の念を持って接してほしいと強く訴えられ、学園の一体感を求める発言をされた。その結果、雰囲気の改善がみられた。
- ・本年入学式後のアンケートの結果、学長の式辞を聞かれた保護者より、本学を選んで良かったとの回答が多く寄せられた。

以上を見てきて申すまでもなく、鈴木前学長は人格者に必要な愛（思いや

り)と気配りを持って人に接しておられたこと、徳性を持っておられたことが良く理解できる。

直接のテーマとは少し異なるが、筆者の思い出に残る人間的側面以外について少しふれると、次の項目が印象深くに残っている。

- ・一度決断されると梃でも動かない強い面も持っておられた。
- ・研究面では、「源氏物語の鑑賞と基礎知識」の監修を継続されておられた。
- ・研究と同様に授業についても、金曜2限「日本文学特講（源氏物語）」を楽しみにかつ学校に勤務する限りは継続するといわれておられた。

以上のことから、前学長の人格で全学が統一されており学校経営の難しい時期ながら、一定の組織の活性化がなされていたと思われる。前学長が主催され有志で行われた送別会の席は、穏やかな雰囲気が漂い集まったメンバーの笑顔が印象的であった。また告別式当日祭壇に掲げられた遺影の表情は、生前の姿そのままを良く表しており、笑顔の素晴らしい気品に満ちた顔が心に残るものであった。この姿が、人格者であったすべてを語っていると言えよう。したがって筆者は、「前学長は人格者のあるべき姿に限りなく近い存在であった」と断言できる。長い間有難うございました。心より御冥福をお祈りいたします。

## 6. ま と め

管理者は、業績的側面の実績と人間的側面の徳性を兼ね備えている人物が就かれることがベストである。中でも人間的側面である人格面は組織活性化のために重要である。人格向上の努力を継続している管理者が、適材と言える。

教育現場に縁を頂いた筆者は、学生が専門的な知識・技能を身につけるプロセスの中で人格面・徳性面を伸ばすことの配慮が大切であると信じる。このことは教職員の日頃の言動が重要であるし、そのための研鑽を積み重ねることが求められる。「身を鍛え心を鍛えて」との校歌の通り、教職員は専門分野の勉強の継続と合わせ、人格向上にも努めることが求められよう。

佐藤<sup>(19)</sup>の言葉、「少くして学べば、即ち壮にして為すことあり。壮にして



学べば、即ち老ゆとも衰えず。老にして学べば、即ち死して朽ちず」の通り、専門知識・技術と同様に人格向上のためにも学び続けることが求められる。その後姿で人は、育つ。その中でも管理者は徳性のある人格者が、適材と言えよう。

### 謝 辞

十文字学園女子大学学生部長・理学博士高山俊昭教授、同大学社会情報学部社会情報学科長・井口磯夫教授には原稿を読んでいただき、終始有益なアドバイスを頂いた。記して深く感謝する。

### 《注》

- (1) 安岡正篤, 「先哲講座」, 竹井出版, 264, 1988.
- (2) 安岡正篤, 「知名と立命」, プレジデント社, 286, 1991.
- (3) 船井幸雄, 「船井幸雄の人間の研究」, PHP, 315, 1998.
- (4) 安岡正篤, 「運命を開く」, プレジデント社, 262, 1986.
- (5) 童門冬二, 「上杉鷹山の経営学」, PHP, 221, 1990.
- (6) ジャック・ウェルチ, 宮本喜一訳, 「ジャック・ウェルチわが経営」, 日本経済新聞社, 上 342 下 365, 2001.
- (7) P・F・ドラッカー, 上田惇生訳, 「ネクスト・ソサエティ」, ダイアモンド社, 276, 2002.
- (8) 森 信三, 「修身教授録」, 致知出版社, 531, 1989.
- (9) 村上和雄, 「生命の暗号」, サンマーク出版, 238, 1997.
- (10) 伊藤 肇, 「現代の帝王学」, プレジデント社, 307, 1979.
- (11) ジャック・ウェルチ, 宮本喜一訳, 「ジャック・ウェルチわが経営」, 日本経済新聞社, 上 342 下 365, 2001.
- (12) パラマハンサ・ヨガナンダ, 「人間の永遠の探求」, 森北出版, 489, 1998.
- (13) 道元, 大久保道舟編者, 「道元禅師全集上巻」, 筑摩書房, 580, p. 7, 1969.
- (14) 森 信三等「現代の覚者たち」, 致知 (320号), 致知出版社, 149, p. 6, 2002.
- (15) 安岡正篤, 「運命を創る」, プレジデント社, 246, 1985.
- (16) 伊藤 肇, 「十八史略の人物学」, プレジデント社, 309, 1980.
- (17) 加来耕三, 「歴史から何を学ぶか」, 「先見経済」清話会(554号), 58, p. 36-40, 2002.
- (18) 芳村思風等, 「21世紀人間の進むべき道」, 致知 (320号), 致知出版社, 149, p. 56-65, 2002.
- (19) 佐藤一斎, 「言志晩録」, 「日本思想大系 46」, 岩波書店, 753, p. 118, 1980.