

人間性原理の展開

—その2：人間性原理展開の構造と人間の特質—

丸 山 啓 輔

はじめに

本稿は前回「人間性原理の展開—その1：人間性原理および就職の本質—」を受けてのものである。人間性原理、すなわち、「人が与えられた役割・職務を意欲的に能率的・効率的に果たす」ことを満たすためには、多面的、総合的アプローチが求められる。本稿の前半で多面的、総合的アプローチの構想を論じ、後半で、人間についての究明を試みる。

人間性原理を展開していくためには、人的資源管理制度の側面、リーダーおよび職制の側面、人（個人）の側面が考えられるが、そのそれぞれの側面を統合したかたちで展開しなければならないと考える。本稿の後半で論じる人間の理解は、個人の側面に属するものである。

人間は、医学、生物学、宗教学、哲学、歴史学などのさまざまな学問分野からその究明がおこなわれている。筆者は、人間を論じている諸著書を渉猟した結果、人間について2つのことをとりあげることができるのではないかと考えるに至った。そのひとつは、人間を統一的にとらえることであり、いまひとつは、人間の特質という点である。そこで人間全体をうまくとらえていると思われる高島博の人間説および諸学問を総合して人間をとらえている Michael Landmann の人間の特質、さらに C. I. Barnard の人間の定義および人間の特質を参考にして、人間およびその特質を明らかにし、さらに経営原理展開の視点から人間の問題を考えてみたい。

以上のことを踏まえて、本稿は以下の内容ですすめる。

1. 多面的、統一的アプローチの視点
2. 統一的全体的人間
3. 人間の特質
4. 経営と人間

I 多面的、統一的アプローチの視点

人間性原理の展開には、人間（個人）の側面、リーダーおよび職制の側面、人的資源管理制度の側面、の3つの側面が考えられる。

I-1 人間の側面

人が企業と関係を形成するためには、まず就職することから始まる。就職の解字からすると、就職とは、「耳でよく識別し、丘（ある場所……筆者付加）に集まること」（藤堂明保編『学研漢和大字典』学習研究社）である。したがって、就職は人が企業と関係をもつ原点である。企業も人もこの就職の意味を十分に認識し、相手側にどのように行動したらよいかを論じる。

また、就職した個人は、1人の人間である。この人間をどのように理解したらよいか、どのような特質があるのか、などを明らかにすることが重要である。このことが明らかになると職制が個人にどう対応したらよいかの糸口がつかめる。

I-2 職制およびリーダーの側面

人が企業で一番接する機会のあるのが、職制である。ここでの職制は、経営者、管理者、監督者をさす。英語で一般に、executive, manager, supervisorといわれているが、職制の職務を示すと、「高所（管掌部署全体）から見て、操作（経済合理性）を、遂行する」ことと理解する。また、リーダーは、「進む方向を示し、人に知識を与え導く人」と理解することができる。職制は、リーダーの要素すなわちリーダーシップを持ち合わせなければならない。職制が人である部下を理解し、部下の意欲と能率・効率を引き出すにはどうしたらよいか、そこには意思決定、コミュニケーション、人格の問題がある。

I-3 人的資源管理制度の側面

人的資源管理制度は、大きくは3つのサブシステムからなる。職務サブシステム、マンパワー・サブシステム、マンパワー・コスト・サブシステムである。これら3つのサブシステムを結びつける我が国で一般的なものが資格等級である。人間性原理の展開のために重要と考えられるのは、資格等級、能力開発とその評価、さらには賃金である。そのあるべき姿をここでは模索する。また、なぜ制度が必要なのかという視点から、秩序について考えてみる。

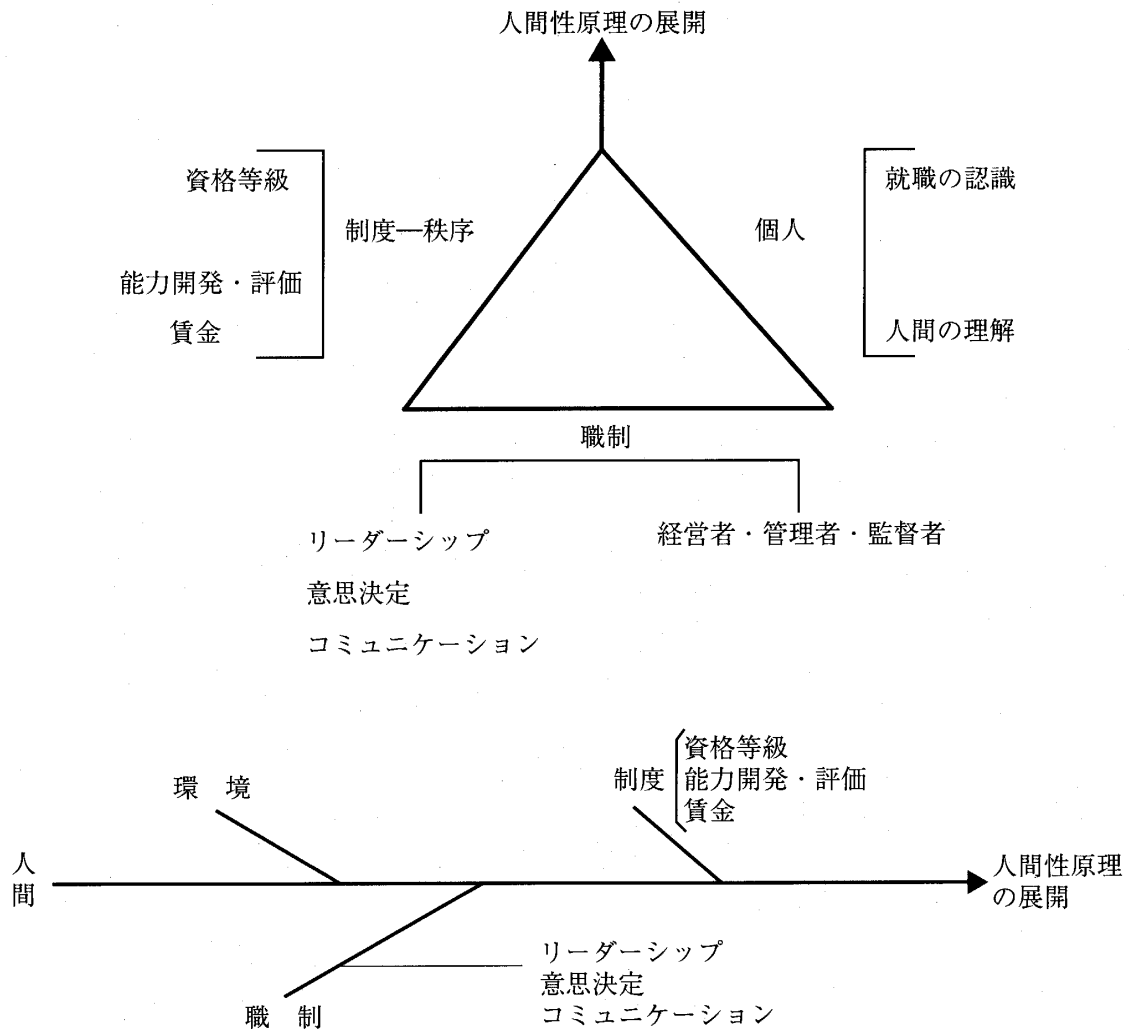
I-4 3つの側面の統合

人間性原理を展開していくためには、以上述べた3つの側面が、相互に関連し統合化されなければならないと考える。人的資源管理制度の充実をいくらかけても、職制が本来の職務を果たしていなかったら、人は動かないだろう。また、職制がいくら優秀でも、人的資源管理制度が充実していなかったならば、長期的に人は意欲的、能率的・効率的に行動しないだろう。さらに、職制が人間性原理を満たすように人を動かすためには、就職の本質を知ること、人間を理解すること、が重要と考える。

以上を構造化したのが、図表1である。

この多面的・総合的アプローチは、文献研究が中心である。この研究結果から、調査を必要とする内容については調査をおこない、最終的に人間性原理を実現するためのモデルを作成でき

図表 1 人間性原理の展開



ばと考えている。

II 統一的全体的人間

II-1 高島博の人間像¹⁾

精神医学を研究している高島は、人間を次のようにとらえている²⁾。

「その複雑な人間、科学的には分析しえない一個の全体、分離分解すれば人間性を失うところの総合統一体である人間というものを、本質的には動物と同じように心身（心理身体）の二次元の概念によって理解しようとするのは、かなりの問題があるのではないか。」つまり、①人間は一個の統一体としてとらえる必要があること、②動物と同じように心身の二次元でとらえることが問題であること、の立場をとるのである。

そこで高島は、心の次元を、動物および人間共有の心理と人間独自の精神の二次元に分けてとらえ、そして体の次元を、ひとつは生物学的身体次元（体理次元）と、植物的な“心なき神経”

の機能次元（機能次元または生理次元）とに分けている。すなわち人間は、精神次元、心理次元、生理次元（機能次元）、体理次元の4つの次元からなるとしている³⁾。

高島は、心を精神と心理に分けている。前者は、動物に持ち合わせていないものであり、科学的にとらえられないもの、後者は、動物にも持ち合わせているものであり科学的にとらえられるもの、であるとしている。

さらに高島は、人間の数々の機能にスポットをあててみて、24の主要機能を挙げる事ができるとしている⁴⁾。この主要機能と4次元との関係を、彼は次のように示している。

- ①精神次元……即時対応性 (Improvisation), 総合理解 (Comprehensive Understanding), 価値判断 (Value Judgement), 意味探究 (Meaning Orientation), 自由決断 (Free Decision), 責任 (Responsibility), 創造 (Creativity), 感動 (Inspiration)⁵⁾, 洞察 (Insight), 信仰 (Faith)
- ②心理次元……記憶 (Memory), 分析 (Analysis), 感情 (Emotion), かん (Immediate Apprehension),
- ③生理 (機能) 次元……触覚 (Touch), 味覚 (Taste), 嗅覚 (Smell), 視覚 (Sight), 聴覚 (Hearing), 平衡感覚 (Equilibrium), 運動感覚 (Movement),
- ④体理 (身体) 次元……生存 (Survival), 防衛 (Defence), 増殖 (Growth)

高島は、この人間を形作る4次元の相互関係を、オーケストラにたとえて説明している。オーケストラは諸楽器、演奏技術、楽員の心、指揮者の心からなるが、これらを人間を形作る4次元との関係にたとえると次のようになるとしている⁶⁾。

オーケストラの諸楽器は、人間の物質的部分を含む身体次元（生物体であるがゆえに生物次元といえるし、生命体の秩序を意味するものとして体理次元ともいえる）に相当する。

楽員、つまり奏者たちの演奏技術は、前に述べた機能次元（心なき神経の機能次元ともいえるし、生理次元ともいえる）に相当する。

楽員達の心は、指揮者に従うのであるから、心理次元に相当する。心理次元は自ら決断する自由をもたず、最終的には指揮者の決断に従うからである。

以上の3次元のほかに、コンサートの総合統一された全体的雰囲気である大切なハーモニーをだし、相対的価値を高める次元が求められる。それが指揮者の心（精神）である。指揮者には、作曲家によって創りあげられた楽器の秩序内でその曲を彼独特のスタイルをもっていかに演奏するかを決定する自由がある。

さらに高島は精神について、次のように記述している⁷⁾。

「各楽器の異なる音色は、空気の振動の違い、といったように、大脳の働きの局在性と同様に、物質レベルで科学的に分析することができる。楽員達の技術と心（心理）の活動は、それぞれの人間の神経機能次元と心理次元の活動に相当し、何れも外部からの影響や内部的刺激によって条件づけられた機能として説明することができる。

しかし、指揮者の心（精神）は、科学的に分析することができない。なぜならば、指揮者の心

というのは、作曲者と聴衆に対する責任の範囲内において、環境的要因によって決定されるのではなく、指揮者独自の奏法に基づいて楽譜を、どのように演奏するかを決定する自由があるからである。」

高島は、また、医学の視点から、精神、心理、機能（生理）、身体（生物、体理）の各次元の関係を次のようにとらえている⁸⁾。

精神（nous, spirit）は、病気にはならないが、病気になる原因にもなりうるし、また、病気が予想されるような状況でも健康を保ちうる原因にもなりうる。精神(D)が直接影響を与えるのは、心理次元(C)である。

例えば、価値の衝突、良心のうずき、生命の意味や目的の喪失などといった精神の悩み(D)から、不安や恐怖やうつ病が心理次元(C)に生じるし、そして機能次元(B)へ、さらに身体次元(A)へと、その障害が次々と波及してゆくことがある。

他方、心理次元(C)で不安を感じても、「原因を知り、また対策を立てる」(D)ことができれば、その不安を除くことなく、問題が解消することがある。つまり、精神次元(D)の活動は心理次元(C)の障害を抑制することがあるのである。また、機能次元(B)で心臓に動悸を訴えても、その理由を知り、対策を立てることができれば、不安にかられるような心理次元(C)への波及効果を抑制することができる。

また、今日の科学でどうしようもない不治の病(A)にかかった場合など、精神次元(D)において「従病（じょうびょう）」（従病という態度、つまり、病とともに生きる態度を取るように手助けすること……p.92）する態度を発展させて、人生の意味探究の足場をつくりあげることもできるのである。

以上が、高島の人間全体の概説である。それは次のように要約することができる。

人間は一個の全体としてとらえる必要があり、その一個の全体は、4次元でとらえることができる。すなわち、精神、心理、機能、体理の各次元である。かつそれらの各次元は相互に関係を有している。しかしながら、その中でも高島は精神の重要性を述べている。心は、心理と精神の2つの部分から形成される。心理の範疇に属する機能として、記憶、分析、感情、かんなどがある。記憶と分析では、人間はコンピューターよりも劣る。また、感情、かんは、動物も持ち合わせている。精神は、人間固有の特質であるという。そして精神は心理に影響する。精神に属する機能として、先に示した10の機能があるとしている。それらの機能のうち、解釈が必要と考えられるものについて筆者の説明を加える。

⑦即時対応性……これは率然の蛇という言葉に置き換えることができる。孫子に「善く兵を持ちうる者は、たとえば率然の如し、率然とは常山の蛇なり。……」という言葉がある。この常山に棲む率然という蛇は、大変敏捷で、何か起きたときに、瞬時的確にそれに対応する。自分の置かれている立場や周りの状況を判断し、的確に対応することができることである。個人が仕事のベテランになるにつれてこの機能は充実するものと考ええる。

④総合理解……他人のある状態をみて、その状態が起きた背景を理解し、その状態を正常に戻す

ために適切な行動をとることができることである。たとえば、夫が何か浮かぬ顔をして帰宅したとき、妻が夫のその浮かぬ顔の表情を見て会社で夫の心身を蝕む何かが起こったことを読み取り、夫の浮かぬ状態を癒す術をとることである。これは他人に対して自分がとる行動である。職制が部下の態度・行動を癒すために重要な態度・行動といえる。総合理解機能を強めるためには、ユーモアをいったり、それを解するようになること、人文科学系統に関心を高め学習することが重要と考える。

㊦価値判断……複数以上の行動が考えられるとき、どの行動を選択したらより良いかを判断することである。これは職制および個人にとって重要な機能である。経験、知識などがこの機能を高めることになるものと考ええる。

㊧意味探究……何かの価値・重要さ・あるいは目的を究明することである。たとえば、生きる意味、仕事をする意味、勉強する意味、などを究明することであると考ええる。これは個人自らの努力で究明することも出来るが、やはり職制の役割が大きいものと考ええる。

㊨自由決断……自分の思い通りの決断をすることができるという機能である。しかし決断は、自分の置かれている状況、周りの状況などを直視して決断する。また、その決断結果の責任は自らとらなければならない。

II-2 C. I. バーナードの人間像⁹⁾

バーナードは、人間について次のように述べている¹⁰⁾。

「この書物の中で個人とは、過去および現在の物的、生物的、社会的要因である無数の力や物を具体化する、単一の、独特な、独立の、孤立した全体を意味する。」

①「過去および現在の、物的、生物的、社会的要因である……」とは、次のように考える。人間とは、この世に生を受けてから、肉体を持ち、かつ、生き物として活動し、さらに他の人間とお互いに関係しあい、特有の反応をすることを意味する。

②「無数の力や物を具体化する……」とは、次のように理解する。内外の絶えざる変化や異変に対して継続的に適応する力をもっていることを意味する。

③「単一の、独特な、独立の、孤立した全体を意味する。」とは、次のように理解する。それぞれが個性を持ち、自分の意志で行動することができる有機的総合的存在である。

II-3 人間についての私見

高島もバーナードも人間を統一的全体としてとらえている点は同じである。しかしバーナードは、組織を視野に入れて人間像を描いているものと考えることができる。これにたいして高島は、バーナードのように組織を視野に入れての人間像ではなく、人間が持ち合わせている諸機能を分析的に示しかつ諸機能の属する次元の相互関係を表しているものと理解する。

企業（組織）が人に対して求めるものは、「意欲と能力」である。これが長期的・短期的に企業の業績に結びつくことでなければならない。

意欲に関しては、バーナードが示している「誘因の2側面 (the method of incentives and the method of persuasion)」他行動科学の諸文献が参考になる。なお、誘因に個人が積極的に応じるようになるためには、一つに個人が「就職とは何か」を身にしみて実感し続けること、二つ目には、高島の精神次元に属する諸機能に注目する必要があるものと考えられる。

能力に関しては、個人が能力開発の必要に目覚め、その実践に努めることが重要であると考えられる。このことに関しても高島の精神に属する諸機能が参考になる。

人間性原理を展開していくためには、企業（経営、組織）側からの施策と、個人（人間）側の態度行動との融合が必要であると考えられる。企業側は、個人に対して「意欲と能力」を引き出すための制度と環境整備に努めることであり、個人側も、この「意欲と能力」を維持・向上し続けるように努力することである。このことは企業に就職した個人の義務でもある。

以上の課題は後に触れることにして、次に人間の特質をみていく。

Ⅲ 人間の特質

人間の特質について、ミヒヤエル・ラントマン (Michael Landmann)¹¹⁾およびC. I. バーナーダのあげる特質について述べる。

Ⅲ-1 ミヒヤエル・ラントマンのあげる人間の特質

ラントマンは、彼の著書の中で、哲学、生物学、宗教学、歴史学などさまざまな視点から人間の特質をとらえている。

同書の中で取り上げている人間の特質として、次の四点をあげることができる。

①人間は弱いものである、しかし考える能力をもっている。②人間は成長する。③人間は環境適応する。④人間は理性をもっている。

①人間は弱いものである、しかし考える能力をもっている。

「人間はなるほど弱く、一滴のしずくすら人間を殺すことができる。しかし人間は、自分は死ぬことを知っており、宇宙が自分より強いことを知っている。¹²⁾」

これはパスカルの言葉であるという。弱い小さい人間が、「知」をもっている。それゆえ人間は、死および宇宙を超越することが出来る。また、パスカルは『パンセ』の中で「人間は考える葦である」とも述べている。葦も弱いものである。しかし人間は考えるという能力をもっている。考えることによって、人間は諸状況に対処することができるのである。

②人間は成長する。

人間の新生児は、動物の子供と比べてひどく頼りない存在である。動物に比べると、人間は最初はこの上もなく頼りない自然の孤児であり、丸裸で弱々しく、臆病で何も武装をしていないし、その惨めさの最たるものは、生存のためのたよりとなるものを総て奪われていることである。幼い哺乳動物は、生まれつき、もしくは生まれたときから、その種族の姿勢と運動の仕方を示す。

人間は、ぼんやりしたにぶい感覚、未定のまま眠りこんでいる能力、力のない分裂した衝動をもって生まれてくるのである。

しかし人間はただひとつの素質をもっている。すなわち、学ぶという素質を、そしてまたたつたひとつの本能、つまり模倣というそれが、人間がもっている本能の総てである¹³⁾。

この学ぶという素質があるため、人間は、文化的な慣習、言語、道徳、技術的操作などを身につけたり習得することができ、成長することができると思える。

「……（前略）人間は、伝統をになつたその種固有の社会の中で育つてはじめて完全な人間となる。人間を構成しているふたつの要素（文化的側面と社会的側面……筆者付加）のひとつ、文化的側面は、社会の中でしか完成されない。¹⁴⁾」

また学ぶということは、「まねぶ」すなわち、まねるに通じることであり、模倣と関係している。

③人間は環境適応する。

すべての動物は、それぞれの“領域”をもっているが、人間以外の動物はこの環境に生まれてきて所属しているのであり、この中で本能の力によってうまく暮らしてゆくことができるが、環境世界を自分のために構成するのは、人間自身である¹⁵⁾。

人間の生活は、風土¹⁶⁾の影響を受ける。人間は風土に適するように生活する。家屋の様式、着物を作る仕方、食物の生産、なども風土に関係する¹⁷⁾。

「人間は隔離されて育てると、精神的には小児の段階に停滞する。たとえば人間は狼や熊の中で生活すると、そういう環境にあつても仲間とはりあうという衝動はとても強いので、それらの動物の習慣をとり入れる。このような狼人間や熊人間は、以前から幾通りも発見されてきたが、共通しているのは直立歩行ができないことと口がきけないことであつた。¹⁸⁾」

つまり以上のことは、人間が環境に適応する行動をとること、さらに、環境が人間を成長させることを示している。個人としてはやる気があるが、集団の中では集団の規範に従つてしまうこと、企業の中では個人が能力開発をしなければならない環境を整えることの必要性などは、人間の環境適応という特質から考えられるものと理解する。

④人間は理性¹⁹⁾をもっている。

ラントマンは、この理性について、次のように述べている。

「アリストテレスによれば、ただ人間においてのみ、植物と共有する成長する魂（*anima vegetativa*）、そしてそれを統合するところの、動物と共有する感じる魂（*anima sensitiva*）とを超えて、理性的魂（*anima rationalis*）が形成される。²⁰⁾」

「理性をもつという性質によって、人間は地上における最高の地位を占めるべきである。²¹⁾」

「我々を人間に高めるものは、この動物性に外から付加される理性にはかならない。²²⁾」

人間以外の動物は、行動が欲望によって支配されるが、人間は理性によって自己の行動を抑制することができる。たとえば、腹が空いた動物は、仲間が持っている食べ物も奪つて食べてしまうが、人間は腹が空いてもそのような行動は余程のことがないかぎりしない。理性があるからで

ある。

この理性は思考と関係があるという。「理性は、あるときは認識能力一般の別名でしかなかったり、あるときはより狭い意味に理解されて、思考のはたらきのなかに含まれる。²³⁾」

たとえば、仕事をする意義を理解し、欲求を押さえ、仕事の成果を上げるように努力することなどである。

Ⅲ-2 バーナードのあげる人間の特質

つぎにC. I. バーナードの人間の特質を述べる。バーナードは、人間を一個の全体としてとらえているが、その特質として、以下の4つをあげている。

それは「①活動ないし行動、その背景にある、②心理的要因、加うるに、③一定の選択力、その結果としての、④目的²⁴⁾」であるという。

①活動ないし行動

人間は活動 (activity) ないし行動 (behavior) するという特質をもっている。活動の大まかな、容易に観測される側面が行動と呼ばれる。この行動なくして個々の人間はありえない、という。この「行動をする」という点において、人間以外の動物も同じと考える。しかし人間の行動は、心理的要因に加えて、意識を持って選択した目的に向かったのそれである。この行動が人間以外の動物のそれと区別することができるものと理解する。

②心理的要因

この心理的要因とは次のように理解する。⑦個人の経歴を決するものであり、④環境に適応し、⑤肉体や活動に影響を及ぼし、他の人間と特有な反応をする個人の現状を決定している総合したものである。

③一定の選択力

バーナードは、行動を起こすために、人間には選択力、決定能力、ならびに自由意志を持ち合わせているとしている。また選択力、決定能力、自由意志の基盤には自我と自尊心が、その行動の裏には責任が存在するものと考えている。

バーナードは言う、「自我意識をもたず、自尊心に欠け、自分のなすこと考えることが重要でないと信じ、なにごとにも創意をもたない人間は、問題であり、病的で、精神異常で、社会的でなく、協働に適しない人である。」²⁵⁾と。

④目的

目的とは、選択する条件を狭めたものであり、何かをしよう (意志力とみることができるとする行動の対象であると理解することができる。目的は、また、「努める」「試みる」行動でもある。

以上、バーナードの言う人間の特質は、次のようにとらえることができる。

人間は、活動ないし行動をする。その行動は、個人の自由意志により選択・決定することができる。またその行動は、心理的要因、自我や自尊心などの上に立ち、目的を設定し、その達成の

ために創意し、努力していくところにある。

Ⅲ-3 人間の特質についてのまとめ

ラントマンは先に述べたように、①人間は弱いものであるが、しかし考える能力をもっている、②人間は成長する、③環境適応の能力をもつ、④理性をもっている、を人間の特質としてあげている。

バーナードは、組織を意識して人間の特質をあげているように思われるし、それに対して、ラントマンは人間の一般的特質をあげているように思われる。そこでバーナードの人間の特質をベースとしてそれにラントマンのそれに関係づけると次のように表すことができる。

人間は、理性をもち、考え、環境適応の行動をとり、その行動を通して成長する。その行動は、個人の自由意志により選択・決定することができるが、心理的要因、自我や自尊心の上に立ち、目的を設定し、その達成のために創意し、努力していくという特質をもっている。

Ⅳ 経営と人間

ここでは、①就職の本質、②人間の特質を踏まえ、人間性原理を実現するために経営側が従業員に対してどのような環境づくりをしなければならないか、および個人（人間）側にどのような態度・行動が求められるか、その態度・行動を維持し続けるためにどうしたらよいか、を課題として採り上げる。

Ⅳ-1 経営側の従業員に対する環境づくり

C. I. バーナードは、貢献と誘因の理論の中で、説得の方法と刺激の方法を誘因の方法としてあげている。彼は、従業員が組織に貢献するように行動するには、説得と刺激の両方法を用いる必要があるとしている。この両方法は、筆者の言う「意欲を引き出す」ことに関係しているものと理解する。

筆者は人間性原理で「従業員が与えられた役割・職務（以下この両方をあわせて仕事と呼ぶ）を意欲的、能率的・効率的に果たす」ことであると主張している。このことからするとバーナードの説得と刺激の両方法は、従業員の「能率的・効率的に」という側面には触れられていないものと理解する。

しかし、バーナードのあげている説得および刺激の方法を、個人の意欲のみならず能率的・効率的側面の向上をはかるためにどのように持っていく必要があるのかに関しては、後ほどつめていかなければならない課題であると考え。これに関して、「従業員が仕事を能率的・効率的に果たす」こととはどのようなことなのかを明らかにする必要がある。この点に関しては、「人間性原理の展開—その1：人間性原理および就職の本質—」を参照してほしい。

なお、バーナードの説得と刺激の方法で高島の主張する「精神次元」に関するものがある。個

人の意欲の維持と能率・効率向上への努力の継続的維持は、個人の「精神次元」に関するものであるが、経営側の関与も重要なものと考えられる。すなわち、個人側、経営側の両側面からのアプローチが求められる。経営側からは、職制の役割と制度によるものと考えられる。この点に関しては次回以降で触れることにする。職制は、人間の特質、すなわち、①考えることができる、②理性をもっている、③環境適応する、④成長することと、人間の精神次元に注目すること、さらには職制自体人事管理者であるということを中心に銘記しておくことである。

IV-2 個人側に求められる態度・行動

個人が企業へ貢献し続ける態度・行動を維持するためには、まず就職の本質を理解することと、つぎに、人間の心の一部である精神の内容が関係する。しかしその中でも「意味探究」が重要と考える。

意味探究……これは前にも触れたように、何かの価値・重要さ、あるいは目的を究明することである。なんのために仕事をするのか、自分の生活のためか、仕事を通して社会に役立つ（社会貢献の）ためか、そのためにどのようなことをしなければならないか、就職先の企業は自分に何を求めているのか、そのために自分はどのような行動する必要があるのか、そのためにどのような知識や技能を身につけなければならないか、などを探究することである。個人が意味探究の機能を継続的に持ち続けるために、職制（あるいはリーダー）の果たす役割が重要と考える。

IV-3 個人の意欲の維持と継続的な能率向上に向けて—結論に代えて—

この意味探究は、個人自身が意識的に持ち続けることが望ましいが、そこには企業側、特に職制（本稿での職制とは、部下を有するもので、一般に、経営者、管理者、監督者を総称しての呼称とする）の役割が大きいと考える。そこで人間性原理を展開していくためには職制の役割が大切になる。

このようなことを自覚すると、次に、仕事を遂行するために必要な能力開発、さらには、人格形成の重要性を実感するであろう。ここで人格形成について疑問が生じるかも知れないので一寸言及する。人格形成の必要性は、次の点からである。

①良好な人間関係を維持していくため

個人が生活をしていくためには、人間相互関係が欠かせない。この関係を円滑に維持するためには、人格形成に努めることが大切である。企業においては、一人で仕事をしているわけではなく、上司・同僚・先輩・後輩と協働していくわけである。その協働を円滑にするために、良好な人間関係の維持が大切である。人格形成を努めることによって、お互いに良好な人間関係が維持されるものと理解する。

②部下指導を円滑に行うため

人格は、人を引きつける要因のひとつと考える。人格のある上司と人格のない上司とでは、部下に同じ指導をしても、部下の受け止め方、理解の仕方も違うであろう。いや違うはずである。

そこには部下の感情および偏見が介在することになるからである。人格形成に努めている職制の場合、部下との良好な人間関係が形成される可能性が高く、その職制の指導は部下にスムーズに受け入れられるものとする。もちろん的確な指導という前提がそこにあることは確かである。

開発された能力および人格も実際に役立たなければ意味がない。さらにこれらが評価されて始めて個人にフィード・バックされなければ意味がない。もし個人にフィード・バックされなければ、個人は能力開発や人格形成の意欲を失うであろう。開発された能力および人格向上を評価し、個人にフィード・バックする手段の中心となるのが、資格制度を中心とした人的資源管理制度の確立と、その制度の内容を理解し運用していく職制であるとする。

資格制度の資格等級およびその基準を、さらに能力開発および処遇に結びつける評価制度をどのようなものにするか、それらをどのように運用すればよいのかが問題となる。この点も今後の課題とする。

注

- 1) 高島博原著、今上英興他共訳『医学的アプローチ 人間学』丸善、1989年。
 本著のはしがきに次のように記されている。「この本は、Psychosomatic Medicine and Logotherapy (1977, New York), Humanistic Psychosomatic Medicine (1985, California) およびソルボンヌ大学 (1983), アラスカ大学 (1984) で行った講義の一部などをあわせ、重複したところは整理し、今回の発行目的に添わないところは取り除いて邦訳したものである。」
 このような事情から本著の原本を紹介することができないことを断っておく。
- 2) 高島前掲書、85ページ。
- 3) 高島前掲書、76ページ。
- 4) この24の機能を高島は、活動といている。彼はこの活動について次のように言及している。「いうまでもなく、人間の心の活動は無数にある。しかし、それぞれの特性によって、上記14の活動（精神に属する10の活動と心理に属する4つの活動……筆者付加）は20年間30回ぐらい、欧米の学会や大学で発表し、試行錯誤、錯誤修正してきたものである。いろいろお教え頂いたが、ときには、単純化しすぎると注意されたこともある。しかし、ある程度、単純化することによって、少しでもわかりやすくなるのではないかと考えたのである。」（同書、63ページ）
- 5) Inspiration は、一般に靈感と訳されているが、本書では感動と訳しているのに疑問を抱いた。ところが、Longman の『Dictionary Of The English Language』に、次のように記されている。
 「1 b the action or power of stimulating the intellect or emotion」, これを感動すなわち、「ものに深く感じて心を動かすこと」（集英社国語辞典）と同じ意味と理解できる。
- 6) 高島前掲書、81—82ページ要約。
- 7) 高島前掲書、82ページ。
- 8) 高島前掲書、91—92ページ要約。
- 9) C. I. Barnard, 'The Functions of The Executive', Harvard University Press, 1938. (山本安次郎他訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年)
- 10) Barnard, *ibid.*, p. 13. 同訳書、13ページ。
- 11) Michael Landmann, 'Philosophische Anthropologie', originally published in Bundesrepublik Deutschland Walter de Gruyter & Co., Berlin, 1982. (谷口茂訳『哲学の人間学 第3版』新思索社、1995年) な

お、本稿は谷口訳本を参照している。

- 12) ラントマン前掲訳書, 19ページ。
- 13) ラントマン前掲訳書, 239—259ページ要約。
- 14) ラントマン前掲訳書, 287ページ。
- 15) ラントマン前掲訳書, 258—259ページ要約。
- 16) 風土について, 和辻は次のように述べている。
「土地の気候, 気象, 地質, 地味, 地形, 景観などの総称」(和辻哲郎『風土—人間学的考察』岩波文庫, 1979年, 7ページ)
- 17) 和辻前掲書, 15—16ページ要約。
- 18) ラントマン前掲訳書, 287ページ。
- 19) 集英社国語辞典によると, 理性の意味は次のように示されている。①物事を論理的に考え, 判断する能力。②行動を義務や当為(当然そうあるべきこと, また, そうすべきこと。……前掲辞典)に基づいて決定していく能力。③【哲】分析的, 論理的な思惟能力である悟性に対して, 高次の実在を直感的に把握する能力。
- 20) ラントマン前掲訳書, 137—138ページ。
- 21) ラントマン前掲訳書, 141ページ。
- 22) ラントマン前掲訳書, 222ページ。
- 23) ラントマン前掲訳書, 146ページ。
- 24) Barnard, *ibid.*, p. 13. バーナード訳書, 13ページ。
- 25) Barnard, *ibid.*, p. 14. バーナード訳書, 14ページ。