

# 経営倫理士の目線で古典を読んでみた♪

～古典から学ぶ経営価値四原理システム～

経営倫理士コンソーシアム

代表幹事

北村和敏

第4回投稿（2025年11月30日）

〈『悪霊』ドストエフスキイ〉①



今回と次回、二回に分けてドストエフスキイ四大長編小説の一つ『悪霊』を読んで思い付いた事をお話しします。これが「経営価値四原理システム」の理解を深めるだけに騙されたと思って最後までお付き合いください。

ドストエフスキイが仮想の主人公として編み出したニコライ・スタヴローゲンは、無神論者であり、能力、美貌、才能に優れた理性的人間として登場します。奇抜な行動、常識外れで、統一性のない言動が目立つものの、なぜか人を惹きつけるカリスマ的な要素を持った不思議な存在なのです。

ドストエフスキイはこのスタヴローゲンという人間を通してロシアが持っていた美德が消えていく様子を描きたかったようです。まぁ、信仰を失ったロシアの近代人の魂を持った、冷たく危険な人間ですが、その反面救いを求めて苦悩する悲しい人間像が小説の中に垣間見れます。このころ（19世紀後半）のロシアでは西洋化に大きく舵を切っています。遅ればせながらの産業革命と近代資本主義の発展は素朴なロシア人の価値観を大きく変えていったのでしょう。そうなのです。利己的な人間が幅を利かせ、理性で神を完全否定し、自分の意志だけで生き抜こうという人間が蔓延っていました。

社会生態学者のドラッカーはドストエフスキイについて、処女作『経済人の終わり』の中で次のように表現しています。「社会主義的傾向をもつ革命的自由主義者であり、彼は、投獄、死刑宣告、シベリア流刑によって、現代の魔物の世界における孤独を知った。彼の作品のテーマは一つしかなかった。すなわち、現代社会を合理的かつ意味のあるものに変え、その現実に耐えることができるものはキリスト教しかないというものだった」と。ドス

トエフスキイの作品は無神論者の主人公を軸にキリスト教による救いを表現したものと言えそうです。

今回のスタヴローギンに似たキャラクターとして『カラマーゾフの兄弟』のイヴァンと、『罪と罰』のラスコーリニコフがピンときますよね。共通項は無神論者ですが、その度合いがそれぞれ微妙に違っています。イヴァンは理性に基づいて神を否定しています。「この世に無意味な苦しみがある限り神は存在しない」と主張し、悪の論理に飲み込まれまいと必死に抵抗しますが、信仰には至っていません。しかし理性だけでは耐えられないものを感じ取り、信仰への憧れを感じる姿は痛々しさも伝わってきます。ラスコーリニコフについては救われた人間として描かれています。「偉大な人間は、犯罪を犯しても許される」という独自の理論を持っていましたが、それは誤りだと気づき苦しますよね。そしてソーニャとの出会いによって救済の道を知ることになります。まあ、差し詰め、イヴァンが「救われるかもしれない人間」、ラスコーリニコフは「救われた人間」となるのでしょうか。

しかし今回のスタヴローギンは悲惨ですよね。まるで悪に飲み込まれた「救われない人間」として描かれています。そうなのです。スタヴローギンは「悪」そのものです。無神論的虚無主義者といった感じでしょうか。善惡の判断さえ無意味と感じているようです。もはや救済の土台がない人間です。あえて救われる道を自分から閉ざし、最後は自殺（首つり）しています。後味がじつによくないです。スタヴローギンは、とにかく素直さに欠けています。少女凌辱という自分の犯した罪に嫌悪感と絶望を抱くも悔い改めることができない人間として描かれています。なにかすでに自分を自分で裁いて、希望すら持てない自我の存在を創り上げています。一方、イヴァンには弟のアリョーシャが、ラスコーリニコフにはソーニャがいてくれたおかげで救いの兆しを掴みますが、今回のスタヴローギンについては寄り添う人間がいません。シャートフが気を使って紹介したチーホン主教に対してもスタヴローギンは心理学者呼ばわりして拒絶します。まあ、とにかくスタヴローギンはプライドが高すぎます。チーホン主教の言葉を受け入れることは自分のプライドを捨てることであり、同時にそれは敗北だとでも言いたいようです。自己防衛の意識が強いと言うのか、理性で信仰を完全に遮断しています。ここがスタヴローギンの決定的な悲劇が濃縮されたところですね。

ドストエフスキイは19世紀後半の変わりゆくロシア社会の価値観の変化に危機感を持ったのでしょう。当時の若者たちがスタヴローギンのように見えていたのでしょうね。ロシアの文化やよき慣習が失われていく寂しさも感じたのでしょう。個人の支えになるはずの宗教が衰退し、伝統的な価値観を持った協同体も崩壊していきます。近代資本主義の浸透はロシア社会を過剰な自己責任と利益至上主義という基準へと向かわせます。「人間は何

のために生きるのか」よりも「どれだけ稼げるか、成果を上げれるか」が価値の基準になっていきます。資本主義の恐ろしいところは、人間から社会性や人間性を奪い取ってしまう魔力があることです。ドストエフスキイはこの魔力に抵抗し、健全な社会性と人間性を保つには宗教の力が必須だと言いたいのでしょう。その宗教を受け入れられなくなったロシア社会への警告としてドストエフスキイは小説という形で書き続けたのでしょうか。

話が大きくなり過ぎました。『悪霊』の話に戻します。スタヴローゲンは自身を「理性」「虚無」「冷笑」で武装して、心を開くべき「信仰」に対峙します。理屈をこねて自分の罪を認めません。認める勇気がないと言った方がいいようですね。利己的な理性がすべてであり、利他的な「信仰」という見えないものを信じることは自分のプライドを貶める行為だと言わんばかりの態度を貫きます。スタヴローゲンにとっての利己的プライドは利他的な目線で見るとゆがんだプライドです。しかしこれを認めたくないのです。素直じゃないですね。意固地というのか、理屈を付けて「信仰」への反発心を募らせています。プライドを捨てるくらいなら、プライドとともに死んでやると言わんばかりの態度です。

これは現代の組織社会においても言えますね。ビジネスパーソンが不正を隠す行為がこれに当たります。不祥事事件の根っこにはこの歪んだプライドが影響しているようです。プライドがプラスに働けば、それは責任感の源泉となり信頼へと繋がります。しかしマイナスに働くと「自分は間違えるはずがない」とか「今さら言えるか」と言った歪んだプライドへと変貌します。協調性と共感力が低下して本音が言えず孤立していきます。プライドは社会的成功の条件であると同時に自己崩壊の導火線にも成りえるのです。コンプライアンスに関する研修では、プライドをプラスに動かすには三つの習慣を身につけるべきだと言われています。一つは他者と深くつながる勇気を持つことです。他者との共感と協働を心がけることです。スタヴローゲンにはこの勇気がなかったようです。二つ目は自分の弱さを受け入れる度量です。これもスタヴローゲンは最後まで自分の弱みを見せませんでした。最後の三つ目は組織が持つべき文化・風土です。結果よりも誠実さを尊ぶ文化が組織の中に醸成されていればマイナスのプライドは最小化される方向に向かうでしょう。専門的には「内的倫理」の醸成と言っています。

もしもスタヴローゲンが現代社会の組織でリーダー職についていたらどんなリーダーになっていたでしょうか。考えるだけで面白そうですね。スタヴローゲンは持ち前の「口達者」を武器に利己的に儲かる理論を構築するでしょう。そして理屈をもって部下を説得し、時には人事権という恐怖を見せつけながら、組織の効率性と競争性を向上させ、短期的には経済的な大きな成果につなげることができるのではないでしょうか。そうなのであります。スタヴローゲンは経済面だけを見れば「有能なリーダー」と言えそうです。しかしどうでしょうか。長期の目線で組織を見たとき、スタヴローゲンには謙虚さや利他的な指

導、とくに部下の強みを見てあげるような寄り添う指導は不向きのように思えます。高圧的に理屈と人事権で部下を動かすことは出来ても、無条件に共感でもって部下を動かすことはできそうにありません。サステイナブルに組織を運営するには経済性と公共性を同時に拡大させることは必須です。そういう意味においてチーム運営の中に共感や共鳴という利他的な姿勢は不可欠なのです。そうなのです。社会性と人間性を司る公共性に軸足を取りながら、効率性と競争性を司る経済性を内包した経営、これこそが「責任あるリーダー」なのでしょう。現代風に言えば「共感型リーダー」、「サーバントリーダー」と言うのでしょうか。部下の行動を内面から変えていくことができるリーダーです。ドラッカー的に言うならば、「成果に導くだけの者」（有能なリーダー）ではなく、「責任を背負いし者」（責任あるリーダー）なのでしょう。ドストエフスキイの「悪霊」を基に、”経営倫理を考える”と題したテーマで、ドラッカー・マネジメントとのコラボができそうです。次回はそのあたりに迫ってみますね。最後までお付き合いいただきありがとうございました。（北村）