

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5回投稿（2025年12月10日）



今回もドストエフスキイの長編小説『悪霊』についてレポートします。奇怪な主人公のスタヴローギンを通して倫理について深堀していきます。コラムでは前回お約束した現代版企業事例に『悪霊』を当てはめたいと思います。最後まで読んで頂ければ、経営倫理士のみなさまには気付きがあること間違いないです（汗）。

さて、ドストエフスキイが生きた19世紀のロシアでは、民衆にとって環境の激変がります。西洋からの急激な産業革命の荒波が押し寄せ、ロシアを直撃します。波に乗った資本家たちは大きな富を手にしますが、大半の民衆は取り残されたままの状態です。これまで以上の格差が生じ、秩序不安が社会を取り巻いていきます。そんな中、これまた西欧から格差を是正する動きとして社会主義思想が入り込み、ロシアの若者たちは傾倒しています。

この一連の流れである、産業革命、資本家の登場、貧富の格差、社会主義思想の登場は、日本の維新後においても同じことが言えるようですね。産業革命が先に起こったイギリスやフランスでも同じ連鎖の流れがあったようです。これは人類社会に普遍の現象と捉えるべきなのでしょう。思想家ユヴァル・ノア・ハラリが『サピエンス全史』で指摘した[科学革命]の影響の連鎖と捉えることができそうです。

さて、前回も紹介したように、この『悪霊』ではドストエフスキイは、とんでもないモンスターを登場させました。そうです。イケメンで口達者なスタヴローギンです。悪の魅力があり、権威になびかない性格、極度の自己中心主義者であり、傲慢、さらにはサイコ

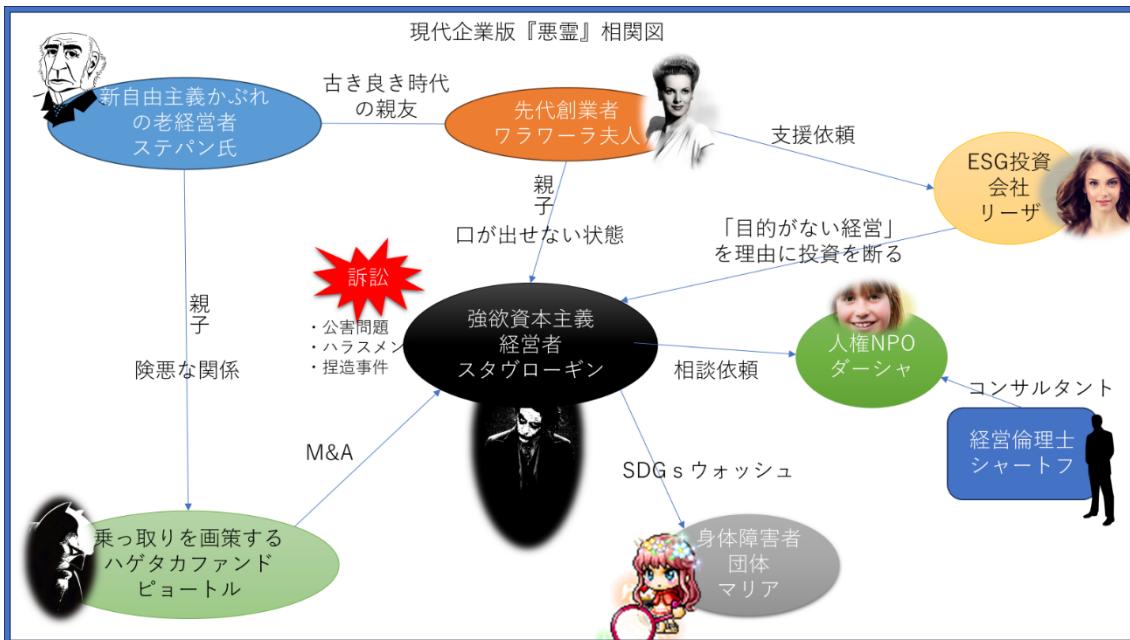
パスでもあり、ニヒリズム、孤独感などなどを足して、かき混ぜたような人物です。まるでキリスト教における「ルシファー（墮天使）」のイメージが湧いてきます。高慢で自己愛、美しさと力を過信して神に反抗し、地獄に落とされた天使ですよね。神あっての天使という分を忘れた超自信家なのでしょう。企業経営もアルアルのタイプです。企業の中では群を抜いた成績をあげる社員が、いつしか自分が独立して経営者になる夢を描き、会社を飛び出したものの、世の中から厳しい洗礼を浴びせられるような感じですね。世間はそう甘くはないですよね。今更カッコ悪くて元には戻れない有能な社員って感じでしょうか。神と天使の例えとしては低次元で申し訳ありません。（汗）

まあ、このスタヴローギンの個性には圧倒されますね。反面、冷徹無情な性格でありながらも、多少の良心が見え隠れするようにドストエフスキイは描いています。「スタヴローギンの告白」の章ではチーホン主教の言葉に逆切れし、スタヴローギンは吐き捨てるようになに「この心理学者め！」といつて出でていますよね。チーホン主教も唖然としたでしょう。人間を説得するときは長所を褒めるのは鉄則ですよね。まずは相手に聴く耳を持ってもらうためのテクニックです。人間は誰しも肯定されたいという自己欲求はあるはずです。しかしスタヴローギンにはこの鉄則は通用しませんでした。こんなタイプには意外と正攻法の良心に訴えるやり方が必要なのでしょうね。悪いことは悪いとチーホン主教はスタヴローギンを説得すべきだったのかも知れませんね。

そしてクライマックスで衝撃を受けたのが、「スタヴローギンの遺書」です。シャートフに言わされた、「おのれの大地とのつながりを失うものは、自分の神も、つまり自分のすべての目的を失う」という一言を、スタヴローギンの良心が重く受けとめます。そして首吊り自殺で幕を閉じますが、この最後のシーンはドストエフスキイの激変していくロシアから守っていかなければならない土壤主義という宗教心を読者に切に感じてもらいたかったのでしょうね。科学の進歩とともに人間は合理的になりすぎ、忘れてはいけない普遍のものまで捨て去っていく人間の愚かさを訴えたかったのでしょう。（北村）

【コラム】

ドストエフスキイの心理を読み解き現代の企業に置き換えて物語を作ってみました。タイトルは「現代企業版・悪霊」です。経営倫理の視点から見て頂くと面白さも倍増するかと思います（笑）。



社会主義者であるシャルル・フーリエは、資本主義について「嘘をつくことを神聖視するビジネスに嫌悪感を持つ」と言い放っています。資本主義そのものが悪いのではなく、それをを利用して私利私欲に走ることを批判しています。生産性を上げるために公共性（社会性・環境性・人権）を無視した経済性の追求に問題があるのです。この物語では強欲なやり方で企業を拡大してきたS社のスタヴロギン社長、その社長ごと乗っ取りを画策するハゲタカファンドのピョートル・ファンドマネージャーを絡ませながらスタヴロギン社長の気持ちの変化を描いていきます。「人物相関図」も参考にしてください。

急拡大するS社は、業界でも一目置かれる存在へと成り上ります。しかし急拡大の弊害として、工場から排出される汚染水による環境破壊、さらには人的な被害も噂されます。公的機関による監査も入りますが、社内データの捏造で騙し続けます。不正に関しては上意下達の命令で内部からの反論はもちろん意見すら言えない風土を作っていたようです。そんなある日、またしても汚染水による健康被害から複数人の患者が死に至ります。そこでスタヴロギン社長は世間の疑惑を打ち消すために障害者団体に資金提供をして慈善活動家としての側面を見せつけます。これは世間体をよくするための見せかけの慈善活動（俗に言うSDGsウォッシュ）です。

しかし、社会の目は厳しくなり、売り上げも低迷し、徐々に資金繰りが難しくなってきます。それを知ったS社の先代の創業者であるワラワーラ夫人が親しい知人の紹介でESG投資会社のリーザ社（L社）に資金援助を依頼します。L社は綿密にS社の経営内容を調査しますが、結果は投資不可の結論を出します。リーザ社長曰く、「スタヴロギン社長率いるS社にはミッションがない。売り上げを伸ばすためならなんでもありの経営姿勢では

投資は出来ない」というのです。つまり S 社は、企業は「社会の公器」であることを忘れ、売上至上主義に陥っていると結論付けたのです。

一方、スタヴロギン社長自身は、深刻な公害問題で死者が出ていることに良心の呵責があったようです。タイミングを見計らってすべてを明らかにしようと、人権 NPO のダーシャ会長に相談を持ち掛けます。ダーシャ会長はコンサルの経営倫理士シャートフと一緒にその依頼に対応します。シャートフ氏は社会的責任について次のようなサジェスチョンをしています。「マネジメントは、公益の利益に無関心でいることはできない。しかも、自分の利益を公益に従属させるだけでは十分でない。まさに公益を自らの利益とすることによって、公益と私益の調和を実現しなければならない」と。スタヴロギン社長は雷にでも打たれたかのような衝撃を受けます。これまでいかに自分が社会的責任を疎かにしてきたかを痛感したのでしょう。利己主義と自己中による利益至上の経営から、共感と共鳴を旨として社会との対話を大切にした経営に気持ちが傾いていきます。

そんな矢先に、S 社の乗っ取りを画策するハゲタカファンドのピヨートル氏がスタヴロギン社長に囁きます。18 世紀初頭のイギリスの著述家マンデヴィルの「蜂の寓話」の話をします。ビジネスの精神は今も昔も変わっていないというのです。そう、「個人の悪徳が公益となる」と言うのです。利己心は無意識的かつ自動的に公益の利益となると言うのです。利益至上主義こそが業界で勝ち残りシェアの拡大につながり、それが敷いては社会の幸福につながることに迷ってはいけないと言うのです。そしてピヨートル氏が構想しているコングロマリット社のトップにスタヴロギン社長を招聘したいと言うのです。

そういうしている間も S 社から排出される汚染水による死者が急増していきます。スタヴロギン社長の良心の呵責はすでに限界に達しています。人権についてダーシャ会長と相談を重ねる中、ついにスタヴロギン社長はダーシャ会長へ一通の手紙を送ります。その中には、良心の呵責に苛まれたスタヴロギン社長の切実な思いがつづられていました。出した結論は自殺だったのです。経営のプロフェッショナルと思っていた自分がいかに社会的責任を果たしてこなかったか、そうなのです、ヒポクラテスの誓いに出てくるプロフェッショナルの倫理、つまり「知りながら害をなすな」という真摯な経営行動が取れていなかつたと痛感し、死をもって被害者の皆さんに詫びたいとの主旨でした。これでこの物語（「現代企業版：悪霊」）は幕を閉じます。いかがでしたでしょうか。

トップの自殺として比較的記憶に新しいのが、1997 年に起きた旧・第一勧銀の総会屋への利益供与事件ですね。米国政府からは厳しい指摘がありました。「日本の銀行はヤングやマフィアにお金を渡すのか」と。それを見て政府は、第一勧銀の経営陣の国会喚問まで行いました。結果、現役頭取は辞任、さらに歴代の頭取たちにも責任の追求が及んで

います。まさに「知りながら害をなした」こととなったのです。悲劇はまだ続きます。当時の第一勧銀の会長は良心の呵責に苛まれ、首つり自殺でなくなります。物語を作りながらこの悲惨な昔の不祥事を思い出しました。(北村)