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 7 回投稿（2026 年 1 月 10 日）
『復活』トルストイ（下）

今回は前回に引き続き、レフ・トルストイの最晩年の長編小説『復活』の後半です。前半では人間の善の心について感想を書かせて頂きました。トルストイの思想は主人公のネフリュードフを通して語られています。トルストイ自身も性善説を立ち位置にした人物のように感じます。そして『復活』の下巻では、ネフリュードフの追い込まれていた良心が恋人マースロアとの再会で復活していく姿が描かれていきます。

トルストイは、主人公ネフリュードフの良心とマースロアの愛を絡み合わせまがら、人間の魂の復活をみごとに描き切っています。かなり複雑な感情の絡み合いの中から本当の自分の使命を見つけていくという人間感情劇場とも言える感動の流れになっています。

この小説から人間が一生を生きていくことの大変さを感じますね。物欲的なもの以上に精神面の悩みは人間の性格を変えていきます。ネフリュードフとマースロアの最初の出会いは本当に二人のピュアな魂同士のふれあいから始まります。ギリシャの哲学者プラトンは生きる目的について「真・善・美」という普遍的なるものへ近づくことだと言っています。人間の人生は、認識上の真、倫理上の善、審美上の美という普遍を見つけるための旅のようなものだと言いたいのでしょう。この『復活』のゴールはまさにプラトンが提唱した「生きる目的」を言い当てているように感じます。（深）

さて、主人公のネフリュードフですが、世の中の常識という非常識に触れることで、青年時代の純な感情だけでは生きていけないことを知り、合理的な生き方こそが大切だと思うようになっていきます。この辺りは青春時代に誰もが感じるものではないでしょうか。

周りの付き合う人間の影響は個人の内面の性格に浸透してきます。次にマースロワに再会したときは、以前の純朴なネフリュードフではなく、動物的というか欲望だけが先走った人間となっています。まるで人間としての尊厳や気品がなくなった行動をします。哲学者カントだったらネフリュードフの行動について厳しい指摘をするでしょう。「自分の目的を達成するために他人を単なる手段としてモノや動物のように扱ってはならないという普遍の原理を逸脱している」と。そうなのです。この時点でのネフリュードフには「気品」が失われています。しかも別れる時も貴族（ネフリュードフ）は平民（マースロワ）にお金を握らせますよね。これも世の中ではこんなやり方が常識だと言わんばかりです。これが貴族と平民の関係だという打算的な思考になっています。品位の逸脱です。

一方、マースロワはネフリュードフとの別れは彼女に決定的な変化をもたらします。好きな人に裏切られ、人間不信に陥ります。人生の辛酸をなめ過ぎ、まともな感覚から逸脱し、打算的で虚無の人生観に至り、娼婦へと成り下がります。過去の自分を忘れることで、なんとか生きるバランスを取っている状態ですよね。まるで貝になった感覚です（辛）。

そして今回の『復活』の後半では、ネフリュードフは公判でマースロワの境遇を知って何を思ったのか、いきなり「こうなったのは俺のせいだ。結婚して償いたい」と一方的な欲求をマースロワに投げかけます。このネフリュードフの大変身はどこから来るのでしょうか。まるで世の中の悪い常識で出来上がった自分の性格の殻がいきなり崩れ去ったような変わりようです。いきなりこれ？！って感じですよね。（驚）

ネフリュードフは当然、喜んでくれると思いきや、マースロワは拒絶します。それはそうですよね。マースロワを支えているものは過去を忘れることでなんとか心のバランスを取っているのですから。今、自分が持っているその世界から離れることは、もはや自尊心を失ってしまうことになります。ネフリュードフの要求を強く断る胸の内は辛かったでしょうね。本音は「なんでここに現れるのよ」って感じですね。ネフリュードフのやっていることは、マースロワの貝になった気持ちを無理やりこじ開けてくる正義感丸出しの元カレ状態です。

このあたりの二人の感情表現はじつに面白いですね。良かれと思ったことが相手にはまったく良いことではないことは人間関係ではあるあるですよね。そうなのです。これは「思いやり」と「人権の尊重」との関係に似ています。ネフリュードフは「思いやり」をもってマースロワに接しています。これは彼にとって正義ですよ。絶対にマースロワは喜んでくれるという確信があったでしょう。しかし「思いやり」は強者が弱者に施す態度です。強者の理論です。ネフリュードフは自分よがりの貴族道徳の世界であり、マースロワ

が娼婦にまで成り下がり、貝になった経緯などお構いなしです。そうなのです。強者が弱者に施す「思いやり」の前に持つべき態度は「人権の尊重」なのでしょう。人間の普遍的な行為、上とか下とかは関係のない接し方がネフリュードフには欠けていたのでしょうね。深読みかも知れませんが、マースロワにとって尊厳を踏みにじられた感覚を持ったのかも知れないですね。「思いやり」は得てして強者の自己満足の道具となり、かえって相手の尊厳を傷つけける結果になることをトルストイは暗に言いたかったのかも知れないですね。

トルストイは、独りよがりの「思いやり」男、ネフリュードフに「人権の尊重」を気づかせることをメインテーマとしたのでしょう。この気付かせ方が実に秀逸です。マースロワは一緒になることを「愛」をもって断ります。ここですよね。弱者が強者に「愛」をもって訴えかける行為はトルストイの思想の真骨頂です。「人権の尊重」は人間の普遍の行為であり、当時のロシア人たちは誰もが持っていた価値観だったと思います。しかし西欧から入ってきた近代化の荒波はこんな価値観を飲み込んでいきます。こんな感覚をトルストイは悲しく思ったのでしょう。ネフリュードフはマースロワの損得抜きの「愛」によって気づかされたのです。人間の尊厳の大切さと自分が昔持っていた道徳心が蘇った瞬間だったのです。マースロワが取った利他的精神は読者に感動をもたらします。（涙）

さて、トルストイが日本で注目を集めた時期は、1880 年台から亡くなる 1910 年頃だと言われています。日本の明治の作家たちはかなり影響を受けたようです。武者小路実篤などは大のトルストイ信奉者の一人だったようです。トルストイのことを「人類の教師」、「人類の良心」とまで絶賛しています。明治の作家たちもロシアで起こった産業革命による近代化で失われていく「人間の尊厳」や「気品」、そして人間の「存在意義」をトルストイの作品から感じ取ったのでしょうね。彼らの作品の深層には、トルストイの思想が練りこまれています。

感想を書きながら、組織経営のあり方について気づきがありました。それは「有能な経営者」と「責任ある経営者」の違いです。経済合理主義的マネジメントで経済的な生産性を上げていくやり方は「有能な経営者」と言われますが、ややもすると利己的に傾き、自己中の世界に入り込みます。一方、人間主義的マネジメントでは社会性や人権である公共性に軸足をおいた経営のやり方は「責任ある経営者」と位置づけられています。

何が言いたいかと言うと、経済性だけを求める経営では限界があることに「有能な経営者」たちは気が付き始めました。ESG（環境・社会・ガバナンス）に配慮した経営をしていかないとユニバーサル・オーナーである年金基金をはじめとした投資家たちは資金の提供をしてくれない時代です。そこで経営者たちは社会性・環境性、そして人権に軸足をお

いた経営を目指し、「責任ある経営者」になる必要性を認識しだしています。この思想は正論であり、否定する要素はありませんが、これを実行するとなると至難の業です。それはそうですよね。公共性に資金を投入するより、経済性への資金投入のほうが利益に直結します。しかし、その限界を感じた経営者たちはこのバランスを取ることを試みています。しかし、これは経済性と公共性のバランス、つまり均衡縮小の経営になってしまいます。そうではなくて経済性と公共性を同時に拡大する均衡拡大モデルを模索するのですが、理論はわかっても経営者の気持ちが追いつかないのです。理想のゴールは公共性に軸足をおいて、今以上に経済性を拡大してく均衡拡大をいかに図るかがテーマとなっています。そうなのです。この理想のゴールにたどり着くために経営者は「どんな気づき」が必要なのでしょうか。

江戸時代末期に二宮金次郎という思想家がいました。彼は落ちぶれた自分の実家を自利的な活動で立て直していきます。その成果について当時の小田原藩の殿様から表彰を受けます。そして藩主に「金次郎の活動はみんなのためになっている」と言われます。金次郎は衝撃を受けます。自分のためだけに努力したことが、実はみんなのためにもなっていたことに気づくわけですよね。と言うことは、他人のために努力すれば、それはいずれ自分のためになることを悟ります。そして金次郎の徳を以て徳に報いる「報徳仕法」を編み出します。

この気づきこそが、今回の『復活』でネフリュードフがマースロワから感じ取った悟りだったのではないでしょうか。自利の枠の中の自分から利他的な行動をとる自分に変身した瞬間だったのでしょう。それでは現代の経営者たちはどこから気づきを貰えばいいのか、そうなのです。それは株主至上主義から抜け出し、企業を取り巻くすべてのステークホルダーに目を向けた経営を目指すべきなのです。そうです。自社のクレド、ミッションをお飾りにするのではなく、自分のモノとして発信するとき現代経営者の「復活」があるような気がします。これには逆境に追い込まれ、霊示に打たれるような出来事を経営者は経験する必要がありますね。

トルストイの『復活』から現代経営のあり方へと飛躍しすぎましたが、組織人として人間関係の中で活動する現代人にも小説『復活』が教えてくれる普遍的な思考は参考にすべきだと思います。現代経営者たちは文学から経営を見つめ直すことにもトライしてもらいたいですね。（北村）