

自己と他者：その対立と葛藤

——ある噂——

前回は、「隠れて生きる」モラリストたちについて考えてみた。

彼らは、何故「隠れて生きる」ことを理想としたのか？世間を渡る上で必然的に遭遇せざるを得ない、他者との争いに疲れたからとも思える。また彼らから見れば、理性のかけらも感じられない周囲の人々との付き合いに、嫌悪感を持っていたかもしれない。

いずれにせよ哲学者たちは、表面的には問題のないように見える人間関係にも、その根底に「自己と他者」の抜ききしならない対立があることを見据えていた。渡辺二郎元東大教授が指摘するように、自己と他者の対立こそは、人生の根本問題の1つである（教授によれば、死、愛、他者、幸福、それに生き甲斐が人生の5つの根本問題であるという）。

人間の内奥の闇を考えるとき、わたしには忘れられない1つの思い出がある。

外資系企業のM専務は、痩身で白髪ながら気力十分で、外向的で声も大きい方であった。この企業が日本に進出する際に大いに活躍され、政府や取引相手との交渉にも手練手管を発揮したやり手であった。

専務が62歳で定年になり、退任する日のことだった。それまで10数年無事仕えてくれた秘書に対し、ねぎらいの言葉をかけるどころか「あんたとの付き合いはえろう大変だった。長い間本当に苦労させられたわー」と述懐した。その秘書は思いがけない言葉に一瞬動転し、やがて泣き崩れた……。そういう噂を専務の部下から聞いた。なにも退任する時に嫌みをいう必要はないと思うのだが、専務にすれば積年の鬱積が迸はしりでたのであろう。

噂話だからかなり割り引かなければならぬが、それでもありそうな話ではある。部下が嫌な上司に我慢しながら仕えるのは良くあることだが、上司も部下に我慢に我慢を重ねているとは、部下にはなかなか思いよらないものである。

専務は丁々発止ビジネス界を生き抜いてきた人物である。秘書に不満があるなら簡単に代わりの者とすぐ替えることができたはずである。それをしなかったのは、「自分のニーズにぴったりと合うような部下は所詮いるわけはない」と見切っていたのかもしれない。結構クールな専務だから、腹の内はそんなところだろう。

しかしそれにしても、最後の日に激しい言葉を投げかけなくともと思うが、いわずもがなのことさえ言わざるを得なかつた専務の心境もわからぬわけではない。ビジネス上の付き合い、と割り切ってはいたものの、最後の日に余りにも相性の合わない相手に、つい日頃の感情が露吐したのであろう。長年がまんしていたのが、つい抑制がきかず、キレてしまったのだろう。

このエピソードは普段は何事もないように見える人間関係にも暗くて深い溝があることを物語る。

渡辺教授は、『人生の哲学』の中で濃密な人間関係の中に放り出された自己と他者の対立を次のように断じている。

自他の交渉連関のなかで、やがて、込み入った対人関係のうちへとわたしたちは必然的に引き摺り込まれ、さまざまな結合や対立、連帶や反目、競争や嫉妬、憎悪や敵対、妨害や邪魔、いじめや攻撃、和解や寛容、無関心や傍観、冷淡や冷遇など、他者との心理的葛藤のなかに立たされ、人生の修羅場、もしくは、いってみればこの世の「地獄」である対他関係の渦中に巻き込まれ、苦悩することになるのは必定である。

愛情や理解力にみちた対人関係のほうが、むしろ稀であり、冷淡、無視、妨害、意地悪、いじめ、攻撃、破壊、暴力、エゴイズムの対立、相互誤解、激怒、憤慨、裏工作、陰口、噂話、邪推、悪意などの、人間の根底に潜む暗い情念が、複雑多様な様相を取って現れ、人間関係は、重苦しく、不快な姿に変わることのほうが多いからである。

——自己と他者の究極の対立——

確かに、この秘書は機嫌の良い時と悪い時の感情の起伏が激しいだけでなく、ちょっと変わった人だった。

ある年のわたしの誕生日に、彼女はわざわざ誕生日祝いの電話をくれた。色恋沙汰ならいざ知らず、仕事上の知り合いに過ぎないのに彼女がわたしの誕生日まで知っていることにわたしは困惑した。「わざわざ電話をありがとう」と言ったものの、わたしは彼女に不審な印象を持った。

わたしは当時この会社の社外役員をやっていたが、どうやってわたしの誕生日を知ったのか？わたしの人事ファイルでも見たのだろうか？見たとしてもメモでもしない限り、今日の誕生日を覚えているわけはない。もしメモでもしていたなら、あまり気分のよいことではない。モラリストのまねごとで、40代後半から「隠れて生きる」をモットーにしているわたしにとっては、個人情報が簡単に漏れるのは困るのである。彼女も外資系企業に長年勤めているのだから、個人のプライバシーにもっとセンシティブであってよい。

こうしてわたしの彼女へのイメージは、かえって悪化したのだが、もちろん彼女は誕生日祝いをといって、わたしからマイナスのイメージを持たれたとは夢にも思わないだろう。

だが、わたしにはわたし流の考え方、受け取り方がある点に思いが至らないのは、甘いといえよう。わたしにいわせれば、思ったことを行動に移す前に、ちょっと理性のフィルターを通して物を考える、そういう過程が彼女には全く欠落している。彼女は自分の意欲のまま行動しており、他人がその行動をどう受取るかの視点が全く欠落していた。

よく堅い自我の持ち主やヒステリー性格の人は、単純で断定的で、善悪を割り切って考えがちだが、彼女にもその癖があった。専務の威を借りてというわけではないだろうが、年長の部長クラスの人にも礼儀を失するような話し方をするところを見たことがある。またわたしという社外の人間の目の前で、若い秘書を厳しく叱責することがあった。他人の前で怒られては若い秘書はやりきれないだろう。彼女も40代後半になっているのだから、若い秘書を注意するときは、T P Oを考えて注意すべきであろう。

ヒステリー性格の人は目前の状況しか眼中になく、しかも些細なことで感情が激発する。脈略もなく感情を暴発させるようなタイプは、考えてみれば専務が最も嫌う人間だったのだろう。ただ、専務はその感情を長年、表に現さない様制してきたのだが、最後の日にその自制もキレた…。

再び渡辺教授を引用する。

自己と他者は、究極において、つまり、たんなる好悪、牽引反撥を越えて、最終的には、たがいの人生と行為の根本において、「相互に承認する」ことができずに、不服、不満、不平、疑念、邪推、不信、反感、憎悪、対立、非難、否定、攻撃、闘争、不和、分裂に陥り、たがいに苦悶し合うことになることが多いのである。それは、たんに利害関係上の生存競争に尽きない面を宿している。なぜなら、根本的には、自己と他者は、人生の究極において、自分の「良心」に照らして、絶対の真実と信ずる道を歩まねばならず、こうして、ついには袂を分かち、相別れ、

ぱりさんぼう
敵対し、相互に罵 署 謔 誹を浴びせ合う関係に陥ることが多いからである。

——評価の対象としての自己——

さて、些細なエピソードをながながと述べてきたのは、些細な「事件」さえ、その背後には自己と他者の決定的な考え方の差、感受性の違いがあることをいいたかったからである。表面的な付き合いや、利害関係のない付き合いであれば、われわれは自己と他者の根本的対立に巻き込まれることもない。しかし、無事平穀に見える会社や組織でも、一皮めぐれば深刻な対立の連続であることがわかる。平穀と見える組織も、人事や総務を担当すれば、人間関係のドロドロした葛藤の連続であることがわかるだろう。自分が当事者にならないから知らないだけである。どんな小さな組織でも、平穀の内に何事もなく継続していると思うのは幻想に過ぎない。

家庭で、会社で、社会生活で他者と直接的な交渉を持つに至ると、自己と他者の究極的な対立に直面することにならざるを得ない。

だが、物事を深く考えることをしない人々は、この基本構造を見据えることなく、自分こ

そが正しいという妄想のうちに生き、他者を非難して毎日を過ごしている。

ある企業から、成績不良のセールスマンを解雇したい、と相談されたことがある。

この社員の自己評価は、責任性、積極性、協調性などの評価項目の全てに4点か5点で、総合評価も4点（優秀）の評価であった。セールスマンだから、売り上げ成績は客観的な数字となって現れる。社内には各人の売上高がグラフで表示されるから、同僚との違いも一目瞭然なはずである。

自己評価から見る限り、彼は社員の中でもトップクラスに近い。

しかし、彼を解雇したいと相談にきたように、会社の彼に対する評価は全く違う。責任性や協調性は1点で、総合評価もわずか2点。上司のコメントは極めて厳しい。

- ①仕事に対する自主的な取り組みが全くなく、同僚から信頼されていない。
- ②自己中心的。社外においては多くの敵を作り、社内においては孤立している。
社会人としての基本からの再教育が必要。
- ③総合的な見地から物事を判断することができず、企業人としても成長は完全にストップ。自意識過剰、反省皆無で対応に苦慮している。
- ④ポカ休が多く、嘘の報告をする。注意すると反抗的態度をとり扱いにくい。

この様な例は、例外だらうと読者は思うかもしれないが、決して珍しいことではない。わたしの経験では、自己評価と会社評価に甚だしいギャップのある従業員は、約2割。甚だしいとまではいわなくとも、かなりのギャップのある例も、6割程はあろう。

このような彼我の評価に甚だしいギャップのある問題社員は、ほとんどの場合自己中心的で、他者を理性的に感受する能力が欠けている。自分の問題点を指摘されると、「会社は自分のことをよく解っていない」と決まって主張する。

では彼は本当に自分が良く分っているのだろうか？彼を評価する主体はあくまで会社であって、彼は評価される対象に過ぎない。組織においては、「他人がわたしをどう思うか」が大切であって、「わたしが自分をどう思うか」は、さほど意味がない。彼のした自己評価が、会社の彼に対する評価より正確だというのは、倒錯した考え方である。

およそ人間の眼は他人を見るようにできているが、自分を見るようにはできていない。われわれは生理的に自己中心的である様にできているから、他人の評価は得意だが、他人からの評価には鈍感である。

鏡を見れば、自分を観察できるような気がするが、自分を見ていると思った途端、われわれはもう色眼鏡をかけている。自分を見ているという意識が実体より自分の姿を美化してしまう。それに何よりも、鏡を見ている時は一瞬である。それ以外の大半の時間を、われわれは自分のことは差し置いて、あたかも神のごとき視点から他人を評価する。

人はよく他人の評価とは無関係に、みずから独自の価値を持つと思っているが、これはビジネスの世界に関する限り幻想である。こういうと、身も蓋もないよう聞こえるが、これが世の中の現実である。

もちろん何人も自尊心があるから、自分は「評価の対象に過ぎない」と見切るのは辛いことである。だが、「他者にとっての自己の価値」をクールに見る冷めた目がないと、この世を上手に渡っていくことはできない。

残念ながら、ビジネス社会では、他者との相互関係の中にみずから価値の大半を求めるを得ない。しかし、他者感覚を持つことにより、かえって他者との関係がスムーズにくくなる。

さて、究極的に相容れないタイプの他者に接するための小さなヒントを最後に1つ。

ヘーゲルは、自他の根本的な対立と葛藤を克服するためには、和解と宥和によらなければならないというが、ことはそう簡単ではない。自己と他者がそれぞれみずからに固執することを止め相互承認をすればそれに越したことはないが、むしろ相互承認の不可能であることこそ、現実だろう。つまり、いくら話し合っても無駄な人々がいる現実は直視した方がよい。だから現実的解決としては、できるなら「不快な他者」にも我慢することである。世界最高の権力者だったアウレリウス帝でさえ「不作法者が不作法をするのは当たり前のことである。」と述べている。

これは、不作法者にはいくらいってもわからないのだから自分が我慢するほかはない、という諦観を含む言葉であろう。

また、隠れて生きたモラリスト達も参考となる。つまり、濃密な人間関係からできるだけ距離を置いて生きる方法である。他者にあまり近づかず、ほどほどの距離をとる。自己と他者の深い溝を見据えつつ、適当な距離をとて付き合う。時には他者を無視し、時には自然に接触を減らす。この様なアプローチは人間関係を重視する伝統的な日本のアプローチとは異質だろうが、他者の反撥を見切った上での意識的な手段なら、時に極めて有効である。