

〔研究ノート〕

## 組織化の新展開

——人間主義マネジメントに向けて——

中 村 義 寿

名古屋学院大学商学部

### 要 旨

人間主義マネジメントを標榜するピアソンの所論に基づき、ホモ・エコノミクスを土台とする伝統的な経済理論およびマネジメント理論の特質と限界を指摘するとともに、人間主義マネジメントの基盤と内容について概観した。

キーワード：組織化, マネジメント, 経済主義・人間主義

## A new perspective on organizing

——Toward humanistic management——

Yoshihisa NAKAMURA

Faculty of Commerce  
Nagoya Gakuin University

目 次

はじめに

1. システムの危機とマネジメント・パラダイム
    - (1) 現行システムへの挑戦
    - (2) 経済主義パラダイムと人間主義パラダイム
  2. 人間性モデル
    - (1) REMMモデル
    - (2) REMMモデルを超えて
    - (3) 人間主義モデル
      - ①基本前提
      - ②4動因とその統合
  3. 新しい組織化に向けて：経済主義から人間主義へ
    - (1) 経営戦略
    - (2) リーダーシップ
    - (3) コーポレート・ガバナンス
    - (4) モチベーション
    - (5) 組織文化
    - (6) 社会的正当性
- おわりに

はじめに

人間主義マネジメント (Humanistic Management) を提唱するピアソン (Pirson, M.) の所論に基づいて<sup>1)</sup> 本稿で私は、ビジネスにおける二つの物語、すなわち、「人口のほんの1%についてしか語らない『ホモ・エコノミクス』(homo economicus) を代表する支配的モデルと、残り99%を語る『ホモ・サピエンス』(homo sapiens) モデル<sup>2)</sup>」を対比させるとともに、後者を土台とする新しい組織化の方向を指示したい。ピアソンによれば、後者の見解を支持する科学的証拠があるにもかかわらず、経済学やマネジメント理論は、不正確で、格言的諸前提に基づく前者の見解を採ってきた。配慮に欠け、狭い私利に導かれる存在としての人間というホモ・エコノミクスの世界は、ビジネス構造の設定の仕方(限定された責任、利潤極大化への照準等)に影響してきた。ホモ・サピエンスの見解は、配慮の重要性、人間の尊厳という概念、そして公共福祉に向けて組織化されるときのみ人間は生き延びうるという進化的理由を我々に理解させる。この見解を採ることによって我々はまた、公共福祉に向けて活動する「配慮型共同体としての組織」を構想しうるのである。

1. システムの危機とマネジメント・パラダイム

(1) 現行システムへの挑戦

我々の現行の社会機構は、経済システムを進歩の中心的推進力とみなすという理解に主導されている。この思考は、世界のとりわけ発展地域においては議論の余地無きほどのものとなっている。その結果、価値あるものに終局的に合理性を提供するのは市場であるという、経済主義の論理がグローバルに共有された物語となってきている。しかしその一方で、いわゆる「ワシントン・コンセンサス」(市

場原理主義)の世界的広がりをもく声をはじめ、この物語はますます疑問視されるようになってきている<sup>3)</sup>。科学史家・クーン(Kuhn,T.)のいうパラダイム危機を我々は体験してきているのである<sup>4)</sup>。

個人レベルで見れば、現行システムは多くの者のためにより多くの富を生み出すものであると信じられているが、生活満足の平均的水準は上がっていない。GDPの増大と幸福の増大は分断されてきた。物的資産のレベルがある水準に達すると一般に、幸福に貢献する諸要因と物的資産の相関は低いものとなる<sup>5)</sup>。全体的観点では、民主主義と人権の見地から見た政府の質、システムの安定、高度な社会的資本、そして低失業と低インフレの強い経済は、すべて主観的幸福に寄与する。個人レベルでは、社会関係の質、精神的・肉体的健康、人生への積極的態度が幸福の中心的推進力である。例えば、物質主義の如き態度は幸福にとって有毒(toxic)である。より多くの貨幣や消費財を個人的に追及する態度は、その人の幸福観を低下させるともいわれる<sup>6)</sup>。

現行システムは、経済成長につながる消費の増大とその期待の上に構築されているが、人々をしてその生活についての幸福度をしばしば低下させている。例えば、広告産業は一部、人工的に物欲を創りだすべく存在し、より多くの人がより多くを消費し、より多くの消費で欲求を満たすとき成功したとみなされる。その挙げ句、あからさまな物的利用を加速させ、多くの相関する環境的・社会的問題を引きおこす。選択の自由と民主的諸価値を誇る社会にとって、このような無反省の実践は人間の本性をむしばむものである<sup>7)</sup>。

組織レベルでは、経営の世界がますます疑問視されるようになっている。近年では、繊維労働者の労働諸条件を際立たせたバングラディッシュの商業施設「ラナプラザ」の崩落事故、フォルクスワーゲンの汚職と詐欺、脱税のために法的抜け道の利用(例えばグーグル、フェイスブック、フェイス)等は、社会制度としてのビジネスの正当性を疑わしめるものである。過去何十年にわたり企業はその評判を落とし、ステークホルダーの信頼は低下してきている。信頼は最高の業績や成功のために組織が要求する協調、モチベーションそして革新の鍵である<sup>8)</sup>。株主価値最大化に熱心な大グローバル企業においては特に、ビジネスにおけるステークホルダーの信頼は劇的に低下してきている。信頼の低下は、ステークホルダーと組織間の価値の不一致と相関する。利潤最大化目標は本質的に機会主義的なものであると人々は感じ、ビジネス社会が信頼を再構築するのを更に難しくしている。

企業組織を中心に多くの組織が、離職を含めて従業員との関与度の低下に直面してきて久しい。それは組織と従業員の相互信頼が失われてきていることを示すものである。この場合も、利潤極大にその責任の一端があると考えられる。価値を創造するという事は組織目的として価値最大化の受託以上のものである。企業の目的あるいはビジョンの声明として価値最大化は、価値を創造しようとする従業員と管理者のエネルギーと熱意に響くとは思われない。

更にシステムレベルで見たとき、環境破壊は我々の現行経済システムの最も明確な問題点の一つである。人間は、その欲望を満たすために地球の生産能力の1.5倍以上を使っているといわれる<sup>9)</sup>。この星のすべての者が平均的アメリカ人の割合で自然資源を使うなら、5つの地球が必要となるともいわれる<sup>10)</sup>。現行経済は補給される資源以上を使い、持続不可能な成長、そして経済的バブル以上の状態にすらなっている。財務的に見れば、人間は地球の資本が生み出す利子で生活せず、それを食い物にするという、非常に貧弱な資源のマネジメントをしているわけである。しかし、我々の現行シス

テムの論理は、この「持続不可能性」を支持するものとなっている。株主資本主義は短期志向であり、厳密に言えば、維持への報酬ではなく、略奪への報酬である。生態経済学者・コスタンザによれば、「経済学は未来に価値を見ていない」<sup>11)</sup>のである。

現在の貧困と不平等のレベルは、ピケッティの『21世紀の資本』<sup>12)</sup>の出版よりずっと前に、多くの人々の意識に上っていた。そして、現在の不平等への募る不満は、テロ等に見られるように、政治システムの安定を脅かす。世界の人口の六分の一は極度の貧困の中で生活している。富者はますます富み、貧者はますます貧しくなるという世界に現在のグローバリゼーションの潮流は通じている<sup>13)</sup>。絶対的貧困は近年減少してきているとはいえ、相対的貧困が非常に進んできている。不平等は政治不安、集産主義化、テロ等を生み出し、これらが現状を維持するための重要な投資（例えば、防衛費の増大を通じた）が必要としてきているのである。人間の幸福・健康に対する不平等の有害な影響が深刻になってきている。株主資本主義は一般にこれら結果に無関心であり、そこに巣くう諸問題に対する満足しうる答えを持ち合わせていない。持続可能性研究者・ホーケンらによれば、「経済学は社会関係に価値を見ていない」<sup>14)</sup>のである。

他方で、経済・経営理論もまた根本的なところで疑問視されている。物的富がより良い生活に通じるという基本的仮説は、世界の多くのところでもはや真実ではなくなっている。人間は強欲で、私利のみを追求するという仮説は疑わしく、予定通り成就される（self-fulfilling）予言のごとく機能している<sup>15)</sup>。

理論的視点からはこのような仮説は、人間の組織実践のほんの一部を理解させるものでしか無い。ピアソンはいう、「道路の真ん中に鍵を落とした酔っ払いが、街灯のある道路の端でそれを探しているように、多くの学者はその学問的注意の置き場所を誤っている。……仮説の問題点を証拠立てる多くの資料があるにもかかわらず、ホモ・エコノミクスに対して挑戦する諸発見は重箱の隅のことであり、異常なものとのレッテルが張られる。経済学およびマネジメント理論への還元主義者アプローチは、ある程度は正当であるとしても、パラダイムの拘置所となってきた」<sup>16)</sup>と。

現行のパラダイムはまた、理論的・学問的的目的にとって疑わしいだけでなく、悪しきマネジメント実践にも通じる。経営教育の影響力についての研究によれば、経営教育が純粋経済学的仮説に基づけば、多くの社会的に望ましくない特徴が永続化される<sup>17)</sup>。詐欺が増え、他者への配慮が衰退し、利己主義的行動が報奨されるところとなる。2008年危機には、その教育をもって支配的ビジネススクールがグローバルな財務危機に貢献したともいわれる<sup>18)</sup>。

加えて、ホモ・エコノミクスの仮説モデルは、社会レベルでのGDP成長、個人レベルでの所得増加、組織レベルでの利益最大化—幸福（well-being）ではなく物的富の提供を目的とした諸施策—のための政策支援のみを強化するものである。我々は、ホモ・エコノミクスの覇権に挑戦するためにはもう一つの啓蒙運動（Enlightenment）を必要としていると考えられる。17世紀末から18世紀初頭に掛けてのヨーロッパの啓蒙運動は、宗教的正教信奉の支配に挑戦した。それは、権威と正当性の根源として宗教的ドグマではなく理性に焦点を当てることによって、人間についての根本的仮説を変えた。その結果、人々が自ら考え始めることに力を与え、自由、進歩、寛容、友愛、議会政治、教会と国家の分離等の理想を推進する力になった。現在、ホモ・エコノミクスの覇権から抜け出し、より良

き人生に通じる新たな道を創り出すために、人々に力を与えることが重要となっている。生物学者のウェーバーは、これを生気づけ運動 (Enlivement) と呼んでいる<sup>19)</sup>。

## (2) 経済主義パラダイムと人間主義パラダイム

経済主義のパラダイムそしてホモ・エコノミクスの仮説モデルは、人間として我々は何者かについて公理の概念 (axiomatic notions) に基づいているがゆえに、その諸前提が正しいかどうか吟味する必要がある。事実、このパラダイムは科学的洞察に基づかず、たいてい虚構の特性に反映される仮説に基づいていることが明らかになってきている。それは、人々を基本的に利己的で、成功の指標として物的富を求めるものであるとしている。よって、そこから紡がれる物語は、より多くの貨幣を生み出す限りあらゆる行動が受け入れられるという意味で、倫理に無関係なものとなる。他者は個人的利益を得るための手段として扱われ、詐欺師の行動は如才なく、スマートで、正当なもののみなされる。これら仮説は単純であるがゆえに強力である<sup>20)</sup>。

より科学的に見ればこれら仮説は人間を、効用最大化を目指す合理的利益によって駆られた個人とみなす。富と所得は、測定できる実体あるいは選好として満足をもたらすものというより広い概念としての効用に徐々に取って代わった。合理的利益は、交換という環境の中で交渉されるものである。Xの効用のより多くは、同じもののより少ないものに勝ると。選択の量は選択の質に取って代わる。

ホモ・エコノミクス仮説の単純性は、オッカムの剃刀 (Occam's razor) あるいは節減の原理 (law of parsimony) として知られているところから従っている。この原理は、競合する仮説の中でより少ない仮定の仮説が選択されるべきというものである。市場行動の諸問題に適用されるとこれら仮説は、正確に共通の動機を記述するようになる。しかし、その元々の目的から離れたとき、それらは誤った方向に導かれたものとなる。生産物の需要と供給を価格メカニズムが調整する市場という枠組みの下で人々はいかに行動するかを学ぶとき、ホモ・エコノミクスは有用である。しかし、組織という脈絡の中で人間関係が考察されるとき、このようなレンズは人間の複雑性を捉えきれない。

節減自体は理論的目的にとって貴重なのであるが、それをより数学ベースのものにすることで、経済学に付加的な影響を持った。門外漢は経済学を、科学的により厳密なものとして考え始めた。ハーバード・ビジネススクールの元教授・クラナは、一般に、マネジメント研究とビジネススクールは、実践ベースの職業学校を科学ベースの大学とみなしうるものに変えるために、経済学の方法論的道具箱をその基礎にある諸前提と共に採用してきたという<sup>21)</sup>。

クラナによれば、名誉ある地位を得るために経営管理者は、大学の学位を取得したプロにならねばならなかった。1800年代末までは、職業学校はパン屋、肉屋等に会計を教えたが、経営教育ほとんどなされなかった。経営・マネジメント研究は、それ自体科学的で厳密であることを正当化するため、ホモ・エコノミクスとしての人間という公理的な考えに向かったのである。このことが、ビジネススクールをして「本格的で、評判の良い」大学への加入とともに正当な専門職業学校である、と主張することを可能にした。その「非科学的な基礎」という皮肉に遭遇することなく、尊敬される「科学」になるためのチケットとして、マネジメント理論は「経済人」を使ってきたのである。

「経済主義教会」というエッセイの中でノーガード (Norgaard, R.) は、指導的経済学者は経済学

の半宗教的性格に気づいていると主張する一方で、ビジネス理論とマネジメント「科学」は（地位志向、自然科学へのねたみ、科学的厳密さへの審美的探求等の理由から）無意識的に、無批判的に、そして無反省的に経済主義教会の戒律を採用したという<sup>22)</sup>。そして、この半宗教的ビジネス理論の基礎の一つとなっているのが、有効性の唯一の指針としての利潤極大であり、組織化の主たる関心は能率に関連づけられるべきとの仮説である。能率へのこのような無批判的関わりは、たいてい「客観的」な形で示される。例えば、マネジメント科学者は功利主義のコスパ評価に基づく量的意思決定を研究する。このフレームワークの中で、人は「人的資源」あるいは「人的資本」となる。客観的であると見られるために研究者の道徳的関心は削除され、質的判断は事実ベースの証拠（evidence）に取って代わられねばならない。マネジメント科学が追究する証拠とは、組織のより高い収益性に通じる合理的行動である。テイラー（Taylor, F. W.）はこのような視点の先駆けとなり、それを採用した最も著名な人物がフォード（Ford, H.）である。彼らの成功は、理論的に得策（expedient）と思えるものを事実上正当化した。

ピアソンによれば、あらゆる理論の理論ともいべきダーウィン（Darwin, C.）の進化論の誤った解釈と経済学の結合が、経済学に基づくマネジメント理論の構築を手助けしたもう一つの文化的力であった<sup>23)</sup>。ダーウィン理論のスペンサー（Spencer, H.）の一般化が、弱いものより強いものを優先する非倫理的行動への科学的裏づけを与えた。スペンサーの社会ダーウィニズムによれば、自然淘汰は配慮より無情を、協調より競争を、そしてその延長として倫理より非倫理を優先する。ダーウィンを注意深く読めばこのような視点は即座に否定されるが、スペンサーの考察は当時、人間についてのホモ・エコノミクスの仮説への信頼を与えた。これら仮説は、人間が実際に望むのは愛され、所属することであるというスミスの考察を無視する一方で、人間は私利によって動機づけられるものとする彼のもう一つの視点と共鳴するところとなった。

経済主義は、多様なレベルでの問題点に通じた。個人についての誤れる解釈が集団、組織そして社会に関する論理的に重大な結果を持つからである。とはいえ、その支配的見解ゆえに識者ですら経済学とマネジメント論の「半宗教的」物語を科学的で、健全であるとみなすところとなった。

ローレンスも、ダーウィン理論は実際には人間について生き生きした洞察を提供するものであったが、スペンサー版社会ダーウィニズムが、適者生存の意味を誤用させ、最も適応的種の生存ではなく、最も頑強なもの、最も強いもの、そして最も無情な者の生存を意味することになったと主張する<sup>24)</sup>。彼はまた、厳密な科学的理解はより良い組織実践への探求を妨げる半宗教的仮説を克服できるとし、また進化理論は経済学とマネジメント理論に真に科学的基礎を提供しようという。生物学者・ウィルソンも、進化の洞察が文化的分断に架橋するのを助け、「人間によって共有された意思」のより深い理解を提供するという<sup>25)</sup>。

ウィルソンによれば、人間科学と自然科学の新たな収斂は、アリストテレスが何千年も前に簡潔に述べた「理性を付与された社会的動物としての人間」のより良き理解を助けるものである。アリストテレスの哲学的著作からスミス、ダーウィンそして新たに台頭してき進化心理学、神経科学、社会生物学の諸領域の研究によれば、人間には共感と協調の配線が張り巡らされており、社会が生存の基礎であるという証拠が積み上げられてきている。社会的で、親切で、道徳的であるという人間の性向は



逸脱や欠陥とはもはや見られず、人間の特徴そのものであると見られている。人間は自主と独立を希求するだけでなく、一体化を求める存在である。人間は非依存的（independent）ではなく、間依存的（interdependent）なのである。したがってまた、市場の単なる調整に取って代わるダイナミックで、関係的な共同体に掛かり合うとき人間存在の本質が示される。ともあれ、人文科学と社会科学は、人間性のより良い物語、パラダイムを企図するにおいては、自然科学における最新の諸発見をも活用しうるのである。

## 2. 人間性モデル

より良きマネジメント理論と実践への重要な足掛かりの一つが、人間として我々は何者かについてのより良き、そしてより正確な理解である。ビジネスについて考えるところと生活がどうあるべきかの間に認識的距離を感じている人々が多い。節減を達するために、経済学ベースのマネジメント「科学」は、人間性について欠点ある範例を採るところとなった。経済主義パラダイムは還元主義モデルに通じる仮説に基づいており、それは多くの仕方で、精神病者やフリーライダー等モラル無き人間、欠陥ある人間をしばしば記述するものになっている。

ここでは、自然科学、人文科学、社会科学にわたる現在の科学的知見に基づき、人間性についての経済主義的認識を検討する一方で、ピアソンの主張する人間主義的視点の骨格を提示する。

### (1) REMMモデル

経済主義パラダイムに従った人間性と最も顕著な結びつきを示すのは、ジェンセンとメックリングという、著名で引き合いに出されることの多い二人のマネジメント論者によって展開されたモデルである。

論文「人間性」の中で彼らは、ホモ・エコノミクスについての新しい立場を提起した<sup>26)</sup>。彼らによれば、伝統的な経済主義の意味でのホモ・エコノミクスは、良き科学のために役立たない手段である。彼らによれば、経済主義モデルは人間行動のモデルとしてはさほど興味深いものではない。人間はこのモデルのように行動はしていない。たいていの場合このモデルの使用は、モデル化において単純性を求める経済学者の願望を反映しているのである。

彼らは、営利企業であれ非営利企業であれ、また政府機関であれ、組織がいかに機能するかを理解するためには、人間行動の理解が基礎になると考える。その上でREMMモデル（Resourceful, Evaluative, Maximizing Model: 資源的・評価的・最大化モデル）を提唱する。REMMは、ホモ・エコノミクスを含め人間行動のこれまでのモデルより現実の人間行動をより良く記述するものである。それはまた、経済学、その他の社会科学そして哲学における200年以上の研究と議論の産物である。REMMは今日、エージェンシー理論の基礎ともなっている。

REMMは、ホモ・エコノミクスに改良を加え、マネジメントの理論と実践に大きな影響を与えた。会社の理論に関する彼らの研究に基づいて、コーポレート・ガバナンスが再設計され、モチベーション体系が展開され、ストック・オプションが議論されることとなった。このようなものとして

REMMは実践にも根付いた。REMMはまた、映画監督・ストーン (Stone, O.) が映画「ウォールストリート」中で会社侵略者を描き、主人公のゲッコーが有名なせりふ「強欲 (greed) は善 (good) である」と発したことで文化現象にもなった。このように、社会諸科学や企業文化に浸透していることに鑑みれば、人間性問題へのジェンセンとメックリングの視点の影響は大きい。

REMMの主張を少し詳しく検討してみる。彼らはREMMの概念の要約に役立ついくつかの仮定を提供しているので、この仮定に従ってREMMを検討してみよう。

**仮定Ⅰ**：各人は欲求を持ち、かつ正確な評価人 (evaluator) である。(a) 個々人はほとんどすべてのものへの欲求を持つ。(b) 人間はいつも進んでトレードオフおよび代替行動を取る。(c) 個々人の選好は移行的 (transitive) である、すなわち、AがBより選好され、BがCより選好されれば、AはCより選好される。

**仮定Ⅰ** に対し：すべての者が欲求を持つことは真実であろうが、評価人であるということがそこから論理的に導かれるものではない。評価人であるためには判断し、評価する固有の能力を持っている必要がある。これは、コンピューターであれば普通であろうが、人間においては必ずしもそうはなっていない。また、人生において重要な諸要素は内在的価値を持っており、トレードオフや代替を許すような量的評価がなされないことも多い。カントも、人生において交換できない諸要素を記述するためのカテゴリーの一つとして尊厳を提起している。進んで代替行動を受け入れるとの主張は、代替がそこにおいて望まれる「市場」という脈絡においてのみ意味をなす。

**仮定Ⅱ**：各人の欲求は無限である。(a) REMMがプラスに評価するものが財 (goods) であり、より多くの財を人は選好する。財には物的なものに加えて、非物的なもの (愛、尊敬、倫理規範等々) も含まれる。(b) REMMにおいては、これで満足ということは無い。

**仮定Ⅱ** に対し：REMMはホモ・エコノミクスモデルとの深いつながりを示す。REMMが無限の欲求を仮定するのも、さもなければ効用の極大化は意味をなさないからである。財の領域を純粋に物的なものから理念的なものにまで広げるも、REMMの本質はホモ・エコノミクスそして極大化の試みの再生である。心理学や神経科学の領域では、欲求を満足させようとする人間の衝動は無限であるという信念に挑戦する研究の他に、人間は限られた数の選択肢に関わるときにより幸せを感じるという発見もある (例えば、一人の配偶者を持ちその関係の中で成長できる人は、乱婚者より幸せである)。

**仮定Ⅲ**：個々人は最大化を求める存在 (maximizer) である。可能な最高レベルの価値を享受するように行動する。この場合、個々人はその欲求を満たすにおいて常に制約を受けている。富・所得、時間、自然法則等は、個々人が利用できる機会に影響する重大な制約の例であろう。種々の財や機会に関する自身の知識の限界によっても制約されている。財や行動の選択は、その選択を評価するのに必要な知識や情報の獲得コストを反映したものなる。ここにおいて、機会集合 (opportunity set) の概念がすべての者が到達しうる価値水準への限度を規定する。機会集合は一般に所定のものであり、情報コストを考慮すれば、次善の「満足のいく」と思われる行動の多くは、各人の外にあるそのようなコストに対して対象を最大化する試みとして説明される。



仮定Ⅲに対し：ホモ・エコノミクスを更新するこの試みの中では、制約が受容されるが、古い極大化仮説はなお支配的である。欲求の最適化や満足は現実世界の中で確かに起こりうる。しかし、現実の人間が制約や満足機会を一日中、ましてや生涯にわたって正確に予言することは不可能であろう。人間は将来を予言することは苦手である。選択のオプションの最大化を日常的に行う者がいたとしても、それを見本にすることは難しい。また、何でも機会集合に含まれるとしたら理論が空疎になり、モデル化できなくなるのではないか。例えば、人格の発達、人間的誠実等々も機会集合に含まれると考えられるが、これら機会をどのように最大化するかを理解することは難しい。

仮定Ⅳ：個人は、資源的に富んだ存在であり、個人はまた創造的である。彼は環境の変化を認識でき、それゆえ結果を予測し、新しい機会を作ることで反応する。個人の機会集合は知識と世界情勢によって常に限られているが、その限界は不変のものではない。人間は新しい機会について学習できるだけではなく、様々な方向にその機会を拡張する資源的、創造的活動に従事する。経済学者によって仮定される高度に機械的な行動、すなわち、確率と期待値を割り当てて期待値の最も高い行動を選択することは、仮定Ⅰ～Ⅲに見る評価・最大化モデルに形の上では一致する。しかし、そのような行動はREMMで仮定されている人間の素質(human capabilities)については、これを欠いたものである。その行動は個人の独創性や創造性を含まない。

仮定Ⅳに対し：それは人間的発展・活躍への人間主義の視点にとって重要な洞察を示す。しかし、ジェンセンとメックリングが批判する機械的視点は、より機械的な彼らの仮定Ⅰ～Ⅲの中に表れている。例えば、人間の創造性があくなき欲求を最大化するために使われることが認められるとしても、この創造性が人間の基本の必要を注意深く均衡させようと配慮することに使われる可能性を、それは無視するものである。しかも、前者の行動は単純・無邪気な行動であり、現実的にはばかげた行動とのそしりをまぬかれない。

以上、REMMモデルの4つの仮定を概観してきたが、彼らは本来正確なモデルを追究するのではなく、単純なホモ・エコノミクスのそれより良いモデルを求めているに過ぎないと考えられる。彼らの仮説の多くは一部真実であり、彼らは経済学やマネジメント論の中で、あるいはそれを超えて自分達の仮説の妥当性を主張することに多くのエネルギーを費やした。しかし、哲学者・ポパー (Popper, K.) ならその努力を、自分で作った仮説集合をもって現実を説明する仕方である「立証主義」(verificationism) と呼ぶであろう。その結果として、人間の組織化実践を考察するとき仮説を現実に合わせてのではなく、仮説に現実を合わせることになる。

## (2) REMMモデルを超えて

人間行動のすべてのモデルにおいては、正確性と節減性とがトレードオフの関係にあることを知らねばならない。REMMは、正確性を得るためにホモ・エコノミクスについての多くの制約を緩めたが、完璧であるよう構成されたものでは決して無かった。このことを考えれば、人間性をより良く概念化するとともに正確性により優れた他の道が存在するかもしれない。ウィルソンは、人文科学からの洞

察と他の科学のそれと重なる認識が増大しているというが、それは、我々にとって人間性をより良く理解するのを助け、良き理論化と良き実践への足掛かりとして役立つ。

社会科学およびマネジメントにおいて方法論的個人主義が今日過度に強調されることを、多くの学者は批判するようになってきている。邪道に導く集産主義に対峙して現れた、啓蒙主義の個人主義的伝統から発して個人主義は、人間性を孤立主義者、社会性に埋め込まれない者、そして交換可能な欲求によって動機づけられる者、と誤解されるという予期しない結果をもたらすことになった。19世紀の自由主義的経済学領域のこの知的傾向を、マルクスは「ロビンソナーデ」(Robinsonades)として嘲笑した<sup>27)</sup>。ケインズも、人間性の原子的視点を危険としてこれを批判した<sup>28)</sup>。

主流経済学に対する批判者らは、より健全な土台の上に経済学とマネジメント論を置くために、進化理論の利用をますます擁護するようになってきている。ウィルソンは自然科学、特に生物学からの視点は人間性に光を当ててきているという。特に進化生物学は、人間を真に社会的な存在(eusocial)と特徴づける。『地球の社会的征服』の中でウィルソンは、この真の社会性、人間の相互関係性が生存の鍵であったと主張する<sup>29)</sup>。人類の出現に先行して我々の惑星に住み着いていた有力な種族は真社会的であるとし、また脊椎動物と非脊椎動物の比較から、両者とも真社会性の主要特徴を通じて現れたと主張しつつ、地球を征服する二つの方法を引き出す。この理論によれば、集団と種族の形成は根本的に人間の特徴であり、それは堅固に張られた(hard-wired)意思決定用具としての基礎感情に基づく。この社会性の結果として人間は、我々の感情を集団成果(道徳性と呼ばれる)に向かわせることを許しながら、また(集団選択メカニズムの結果として)集団を利するために真に利他的に行動することを許しながら、基本的意思決定を御する感情を発達させた。この洞察・主張には、主流派経済学とビジネス理論の基礎にあるREMMの主張と大きく矛盾するところがある。

人文科学や社会科学の領域からのREMMに対する挑戦も少なくない。

今日ますます科学的支持を受けている洞察の多くも、時を超えて人文科学の中で展開されてきた。例えば、スイスの神学者・クングらは、世界の偉大な宗教に共通する5つの命令を挙げる。①殺すな、②嘘をつくな、③盗むな、④非道徳的行動をするな、⑤親を敬い子供を愛せよ、である。そして、このような規範は、短期的に個人の利得を優先する無節操な自由主義に対する防具として役立つという。この意味で、偉大な宗教は、自由に交換できる欲求に固定されたREMM型の行動から人間性を守る諸原則を共有していると主張する<sup>30)</sup>。

社会科学の様々な領域では、人間性についてより人間主義的で全方的理解に根差す多くの展開を見てきている。例えば、ノーベル経済学賞受賞のセンらは、経済学の間人主義的解釈のための枠組みを提起した。彼らの能力アプローチ(capability approach)は、無条件的なものとしての人間の尊厳という仮説に、そしてより高いレベルの幸福を達成するために自由と個々人の諸能力を拡大するべく経済事象は管理されるべきという前提に基づいている<sup>31)</sup>。同じくノーベル賞受賞の経済学者であるカーネマン<sup>32)</sup>やオストロム<sup>33)</sup>らをはじめとする多くの経済学者も、経済主義的正統であるホモ・エコノミクスの基礎の正体を暴き、その仮定を拒否している。

安定的で、地域的な共有資源のマネジメントについてのオストロムの8つの計画原則は、共同体がこの資源を効果的、永続的に管理し、公益を進展させるために必要とする原則を意味する。

ウィルソンら研究グループによれば、現在なお存在する狩猟社会、もしくは人類学者が大規模社会に同化する以前の社会は、破壊的の自分中心行動を抑えることにより強化されたチームワークを示しており、そこでは弱いものいじめは黙許されない。反支配的連合を作ることで自らの意思を押しつける人達を、集団は全体として押さえつける権力を持つ。地位は獲得されねばならず、評判はその人が集団にいかに関与したかに基づく。意思決定は合意によって、あるいは集団が公正と認めるプロセスを経てなされるのが普通である。利害対立も通常、メンバーすべてが公正と認める方法で調整される<sup>34)</sup>。

彼らがその後、その発生と復活を調査した1,400の企業体においても、そこにおける人間にはREMMの基本前提を否定する行動が見られた。彼らはいく、「理論は仮説に忠実である。通説の経済理論は、『ゴミ入れ、ゴミ出し』(garbage in, garbage out) の一例である。ホモ・エコノミクスとそこで想像される社会環境は、ホモ・サピエンスと現実の社会環境とは程遠いものである。……簡単にいえば通説の経済理論は《裸の王様》であり、この認識の広がりについては早ければ早いほど良い」<sup>35)</sup>と。社会学の膨大な文献を引き合いに出しながら、19世紀の社会理論家トクビルの見解を確認しつつウィルソンらは、人類は小集団の核となる設計諸原則の履行へと遺伝的に順応してきたと結論づける。

心理学においても多くの学者が、人間の尊厳の諸要素と人間発展の概念を探究した。ハーズバーク(Herzberg, F.) やマズロー(Maslow, A.) の人間主義心理学者は、人間性についての拡大された概念に基づいて、一般に「実証心理学」と呼ばれる思想を吹き込んだ。

心理学からの洞察はまた、人間性の暗い側面を理解するのに重要である。そこでは、人間性の後成的性質が個人の諸成果と集団選択を均衡させたとの主張も見られる。機能する多くの集団においては、破壊的、利己主義的行動とその基礎にある心理学上の衝動は、ただ抑圧されているだけで除去されておらず、機会があればいつでも表面化しがちなものである。この点で、人間性は一人の人間の中で結びついた「ジキルとハイド」に例えられる。REMMはある程度すべての人間の中に存在するが、文化、文明そして教育がREMMスタイルの特性を打ち返し、種の生存を許してきた真社会的な部分を生み出すように設計されているのである。経済主義モデルの近年の優勢だけが、人間の反社会的性向を一つの価値にまで高めてきた。

REMMは現実の中にいくつかの基礎を持っており、根拠無きものではないという精神病理学からの興味ある発見もある。たいていのホモ・サピエンスは社会的能力を共有でき、自身が道徳的に行動することを可能にする共感情を持つことが論証されるが、マイナーで、しかも重要な例外があるというのである。

これらの人々は、他者によって経験される痛みや苦痛を気に掛けることが徹底してできないこと、要するに感情移入の完全な欠如に結びつく「権力と支配へのあくなき欲望」を持つ。

バビアーとヘアによれば、これら精神異常者の多くは影響力と権力を持ち、現行の会社環境は、彼らが効果的にそれらを行行使するのを許しているという<sup>36)</sup>。事実、その研究によれば、精神異常者は、ウォールストリートを含め、現行の企業制度の中でその数が多すぎる。リーダーシップ機能の中にある精神異常者は全体の推定6～10%であるという。歴史家も、ヒトラー、スターリン更にはナポレオンを含め歴史上の悪しきリーダーシップの例の多くは、精神異常人格へさかのぼりうると主張して

いる<sup>37)</sup>。

進化論的生物学等の自然科学, 人文科学そして社会諸科学の以上のような知見を受けてピアソンは, 人間は以下の特徴を持ったものとして捉えることができるとする。

1. 人間は根本的に社会的である。
2. 人間は, 根本的に感情によって動機づけられ, これが生存を高める。
3. 理性と合理性は道案内として働くが, 排他的に意思決定を預かるものではない。
4. 道徳と倫理的基準・関与は, 社会的存在にとって決定的である。
5. 利他的行動は, 個人の生存規範と相互作用する集団の生存規範との関係において意味をなす。
6. 人間の尊厳の無条件的尊重や人間の幸福を促進したいという熱望の如きコミットメントは, より良き共同体にとって重大である。

ピアソンによれば, 人間は尊厳を持った生活を送るために諸ニーズ (needs) —感情的ニーズ, 社会的ニーズ, 個人的ニーズ—を持つ。また, 我々はニーズを持つと共に欲求 (wants) を持ち, これらが我々に成長を許す。道徳的, 倫理的コミットメントは生存にとって重要であり, 取引や交換の一部ではありえない。種々の新たな洞察・認識に基づけば, 経済学者が作りマネジメント学で広く採用されてきたホモ・エコノミクスあるいはその後継者である REMM の主張は, 人間性についての重要な諸資質を見逃したものである。理論を高めるためにこれら資質が再登場させられねばならない。そして何よりも, REMM に代わる, 信頼に足る代替理論を提示することが求められてくる<sup>38)</sup>。

### (3) 人間主義モデル

#### ①基本前提

ホモ・エコノミクスと REMM に対する多くの批判・挑戦から代替的理論モデルが提起されてきた。理論的モデルは, 複雑性を削減し, 現象の本質を抽出するがゆえに有用である。ホモ・エコノミクスとその知的後継である REMM の力の一つも, そのモデルの相対的節減にある。前述したように, オッカムの剃刀の原則は, 理論家達をできるだけ少ない前提を含むモデルを採用よう導いた。

しかし, いったんこれら前提が誤りとなると, 検証に値する他の前提を含んだモデルに移行すべきということになる。ホモ・エコノミクスおよび REMM の不正確性や限界が明白になって久しい。そしてサイモン, カーネマン, オストロム, センらは伝統的な経済主義の思考に挑戦する経済学研究により最高ランクの栄誉を受けてきた。にもかかわらずアカデミズムは, マネジメント科学を含む社会科学の多くの領域において, 基本前提を大部分不変のままに放置してきた。行動経済学, 心理経済学, 進化経済学, 行動論的財務, ポジティブマネジメント論, そしてポジティブ組織行動論など, 純粋経済主義の仮定を拒否する新しい分野も登場してきたが, これらはいずれも自らの領域内にとどまってきた。REMM が政治経済学, 心理学, そして公共政策を含む多くの領域の中で新しい洞察を生んできたことは事実であるが, 重大な挑戦や理論的ミスマッチを考えれば我々は, クーンのいうパラダイム・シフト前の局面を体験しているといえる。この局面において, 新しいモデルが精度の高さを求めて競っている。

センやカーネマンらは, ホモ・エコノミクスと REMM の不正確性を批判してきたが, その挑戦

は同様に節減モデルであり、正確なものは提供しきれていない。ここにおいて、進化生物学および神経科学からの知見に人文科学と社会諸科学からの認識を統合することでピアソンは、新しい人間主義モデルを提唱するに至る。提唱モデルは、尊厳（dignity）と幸福（well-being）を達成するために均衡させる必要のある、人間の4つの内的動因に基づく。提唱モデルは多くの可能性の一つに過ぎないとしながらも彼は、この試みは単なる仮説ではなく、なぜホモ・サピエンスが生存してきたかについての科学的洞察に基づいたものであるという<sup>39)</sup>。

REMMに比べて、この人間主義モデルの力は2面的に論証できる。すなわち、それは正確性を増しつつ、なお節減的である。それはまた、REMMモデルが説明する人間行動を説明するものであるが、それを超える。人間性における悪の単なる拒否ではなく、悪、精神病的行動、非道徳的行動とともに、善、協調的行動、道徳的行動、そして共感的行動を説明できるわかりやすい視点を提供する。よって、それはより現実的である。

人間主義モデルを扱う前提として、まずこの新奇な人間主義的視点登場の位置を定めることが重要である。まず、経済主義概念と人間主義概念は競争するものと見られてきたが、両者は同じ起源を持っていることを理解することが重要である。両者はともに人間の自由という前提の上に構築され、個人を出発点に置いている。そして、人間の判断能力を強調している。

ただし、進化科学と人文科学からの洞察を統合することで人間主義モデルは、土台となっている古いモデルを大きく拡張するものである。例えば、経済主義とは違い人間主義においては、人間は完全に既定の存在ではなく、教育と学習によって洗練される存在と考えている。

進化生物学は、政治的動物、関係の人間という人間性についての伝統的な人間主義の視点をますます支持するものとなっている。人間主義の視点では、人間は価値に基づく社会的相互作用を通じてその自由を実現する。それぞれの人間性と尊厳を守り、高めることで人間は他者と良き関係に置かれる。「人々はお互い単なる手段としてではなく、同時に目的として扱うべし」との黄金律があるが、これは良き人間の理想像ではなく、ホモ・サピエンスが生存してきた理由そのものなのである。道徳的行動が相互の信頼と幸福を高めるより良き関係そして長期持続的な関係の構築を人々に許すのである。

人間に関する両見解は、人間の働きと自由についての理解に基づく。経済主義は、人間の働きの基礎として欲求を際立たせ、欲求の最大化が人間の根本的モチベーションであると主張する。経済主義の視点ではまた、固定した効用関数あるいは個人の利益に志向した機会集合が他の何よりも人間を支配する。道徳的礎石としての尊厳は不在であり、人間は根本的に倫理に無関係（「非倫理的」ではなく）と見られる。人間にとって最高の希求は富、権力、地位、そして名声を得ることである。

これに対して、人間主義の視点では発展的動因が根本的モチベーションであり、そこに均衡を達することが目標である。また、人間はルーティンに従って働くが、継続して学び、適応する。そして、人間の生存の鍵となる理由はその関係の性質にあり、そのためには尊厳と道徳性が不可欠である。人間が最高に希求するところは幸福の一定水準を達し、活躍的である（flourish）ことである。

人間性についての両見解を対比的に示せば図表1のようになる<sup>40)</sup>。



図表1 人間性についての見解

人間性	経済主義の見解	人間主義の見解
基礎	欲求	動因
目標	極大化	均衡
経営方法	固定効用曲線／機会集合	日常業務／学習実践の知恵
焦点	個人的	関係的
尊厳の役割	不在	決定的に重要
道徳の役割	無関係	道徳的／不道徳的
希望	富／地位／権力／評判	幸福

## ②4動因とその統合

人間主義モデルの基礎の一つとなっている進化生物学は、種の生存にとって決定的に重要な、人間についての4つの独立した動因を指摘する。ダーウィンによれば、我々は多くの動物と進化論的背景を共有している。また、神経科学の洞察では、我々が生存のために必要と思うものを獲得し、守るとき報いられる、我々に深く根付いた神経メカニズムが指摘される。ローレンスらは、すべての動物と共有する、2つの基本的動因、すなわち、獲得の動因（drive to acquire : dA）と防御の動因（drive to defend : dD）を挙げる<sup>41)</sup>。

単純化して、この2つの動因は、人間性についての経済主義的視点を説明するところまで行き着く。経済主義の中では、他の動因や関心は獲得動因を最大化する野望に従属する。ダーウィンの発見のスペンサー的評価は、人間行動をこの2動因モデルに引き下げ、人間の他の関心を獲得と防御の動因に従わせる。

そして、近年の進化論的発見の新奇性とその重要性は、2つの重要かつ独立的動因、すなわち、ローレンスらのいう結束の動因（drive to bond : dB）と理解の動因（drive to comprehend : dC）の追加にある。これら発見によりローレンスらは新ダーウィン理論を展開するところとなる<sup>42)</sup>。それは、しばしば見過ごされたり誤解されたりする、人間行動についてのダーウィンの革新的洞察を復興させるものである。

以上4つの異なった独立動因はどのように関連するのか？ スペンサー派そして経済主義派においては結局、結束と理解はより良く獲得し、防御するためにのみ使われるということになる。しかるに、人間主義者や進化論的心理学者によれば、基本動因からの結束と理解の動因の独立は、人間進化を認識する鍵となる。進化論者によれば、人間は祖先の環境へのその適応に依存するのではなく、継続的に現在の環境に適応できる脳を進化させてきた。我々の脳は、初めは200万年前に、その後15万年前に起こった極端かつ比較的早い気候変化へ適応してきた。これら二つの主要な変化は、結束と理解への独立的動因の発達を説明する。結束への動因は、人類の祖先が、ホモ・ハビリス（homo habilis）からホモ・エレクトス（homo erectus）に移行したとき発生し、理解の動因は、ホモ・エレクトスからホモ・サピエンスへの移行時に発生したとされる<sup>43)</sup>。

まとめれば、経済主義モデルでは、これら動因のいくつかを部分的に調整する。すなわち結束、理解そして防御の各動因は獲得の動因に奉仕する。これに対して、人間主義モデルでは、進化論的科学の洞察に基づいて、人間は継続的に均衡させる必要のある、根源的に独立した4つの動因を持つと考える。しかも、人間主義モデルではこれら動因はいずれも極大化されず、尊厳と幸福の感覚を提供するために均衡させる必要がある。結束と理解の動因は、それ自体目的として扱われ、他の2動因と同じく脳・神経システムによって償われる。

ピアソンによれば人間行動の4つの動因は、我々が人文科学から積み込まれた視点を取り入れることで強化される<sup>44)</sup>。ケングは、人間の尊厳たる基準線の認識が必要であるという<sup>45)</sup>。センは、このような尊厳が人間の自由を可能にするという<sup>46)</sup>。もし人々がその基礎ラインの動因を達成しないなら、彼らは自由とはみなされない。この意味で、ジェンセンとメックリングとは対照的に、これらは達成される必要のある基本ニーズである。

人間のニーズの実現は、マネジメント研究者・ドナルドソンとウォルシュが「尊厳閾値 (いきち) (dignity threshold)<sup>47)</sup>と呼ぶものを通じて4動因モデルの中に包摂される。換言すれば、人間性のより良きモデルでは、個人レベルおよび集団レベルにおいて人間の生存を確保するために普遍的な尊厳閾値を統合する必要がある。このため人間主義モデルは、4動因における均衡問題としての人間の基本的尊厳を確保する概念上の基準線を包摂する。尊厳閾値は、例えば、(十分な食料を)獲得する動因、(基本シェルターで) 防御する動因、(他の人々との社会的に結びつく) 結束の動因、(人生における基本目的の) 理解の動因、その最低限の達成を要求する。

この尊厳閾値は道徳的要求を意味するが、それは生存メカニズムの鍵でもある。例えば、尊厳が冒されるときはいつでも、人間の脳は自然に痛みを体験するよう反応する。国際的に知られたコンフリクト研究者・ヒックスは、尊厳の冒犯はコンフリクトの一般的原因であると主張する。彼によれば、これら尊厳の冒犯に取り組みなければ、コンフリクトはグローバルに濃むことになる<sup>48)</sup>。そのモデルが人間の生存と活動を説明するのに役立つべきとなれば、基準線の尊厳の考えを導入することは、有用というより不可欠である。

なお、人間性についての核となる4動因モデルは、人はいかに意思決定し、どのような経営方法を採るかに関わる。経済主義の視点では、人間は効用を極大化するため最適意思決定を常に合理化するのに対し、人間主義の視点では、人間は均衡ある必要を可能にするため学習と実践的知恵に依存する。したがって、人間主義モデルにはこのような実践的知恵が包含される。それによって尊厳閾値の上において4つの動因の均衡が助けられ、活躍とより高いレベルでの幸福が達せられる。

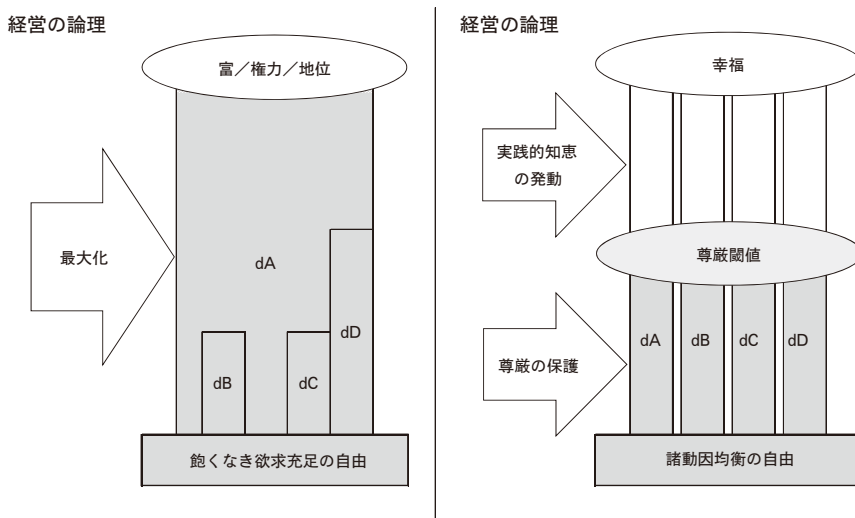
そして、人間性の4動因モデルには、人間存在の目的に関わるもう一つの拡充がある。還元主義や経済主義モデルでは、究極の目的的功能は、富、地位、権力等の最大化であるが、人間主義モデルでは、人間存在の究極の目的は活躍並びに幸福ということになる。

ここにおいて、人間主義モデルは、経済の目的に関する経済思想家間の、しばしば忘れられたとはいえ一貫した合意を反映している。経済学とマネジメントの概念が登場して以来、それぞれのより大きな目的についての議論があった。経済学という言葉が一般化したことで知られるアリストテレスは、「クリーマティスティカ」(chrematistike) と呼ばれる単なる金儲けと、「オイコノミア」(oikonomia)

を区別しようとした。オイコノミアは道徳基準に従い、終局的に共同体ないしポリスの幸福を意味する「ユーダイモニア」(eudaimonia)を高める。しかるに、クリーマティスティカは休み無き更なる追求を意味するがゆえに、彼はこれを認めなかった<sup>49)</sup>。

アダム・スミスが『国富論』(1776)で富の性質と原因を研究したときも、富はより高い目的(公共福祉)の手段であると考えていた<sup>50)</sup>。

経済主義モデルと人間主義モデルを対比させれば図表2のようなになる<sup>51)</sup>。



図表2 経済主義モデルと人間主義モデル

人間主義モデルは、人類が直面する主要なグローバル危機のいくつかに取り組むにおいて重要である。例えば、人間が真に自身と他者の幸福に配慮するなら、気候変動、社会的不平等、貧困等の諸問題の解決に役立つ組織化実践が存在すべきである。そして、その関わりで、リーダーシップの意義も強調されなければならない。

リーダーシップは、人間性についての見解が特徴づける主要実践の一つでもある。ローレンスによれば、良きリーダーは自身の中で、他者とともに、そして社会の中で4動因をバランスさせるべきであると直感的に知っている。逆に、悪きリーダーは人間行動の精神病的モデルに従い、獲得欲求の達成のみを希求する。そして、誤ったリーダーは経済主義的視点に従う<sup>52)</sup>。

人間主義モデルに導かれたリーダーは、その仕事に対して固有の接近方法を見出すであろう。人間主義の視点は、実践的知恵の開発を鼓舞する。リーダーは、尊厳閾値の上に4つの動因を均衡させることによって、人間を成長状態(state of thriving)に引き上げるために、この知恵を応用できる。リーダーシップについては、次章でいま一度立ち戻ることにする。

### 3. 新しい組織化に向けて：経済主義から人間主義へ

ここでは、経営戦略から、リーダーシップ、コーポレート・ガバナンス、モチベーション、組織文

化、そして社会的正当性に至る企業組織の諸実践に関して、経済主義のレンズと人間主義のレンズを通して見たそれぞれその理解の違いを考えてみたい。

## (1) 経営戦略

### ・経済主義の見解

純粹経済主義の見地からは、組織は必ずしも必要とはされず、固定した効用関数の最大化目的の中で市場が個人々人を調整できる。同様に、経済主義的視点は協調の役割に言及しない。

経済主義的視点では、組織は、ホモ・エコノミクスあるはREMMの基礎的前提の上に構築される。個人はその便益を最大化することを仮定するから、組織も最大化命令に従うことになる。

そして、効用最大化のための最適な方法は、組織が株主利益のみに焦点を当てることである。その結果、経済的パラダイムに従ってなされる経営意思決定は、1つの支配的動因、すなわち獲得動因の最大化を目指すものとなる。

経済的視点は論理的に明快である。しかし、人間性についてのその仮説のみならず、株主価値最大化に関するその前提を検証すれば、その欠点は明らかとなる。ジェンセンによれば、外部性(externality)と独占(monopoly)が無く、またすべての財が価格づけられる前提で、株主価値最大化は必要な組織戦略である。しかし、この言明において彼はすでに、非現実的とみなしうる重大な限定をしているのである。

### ・人間主義の見解

人間主義の見地からは、組織は共同体とみるにふさわしいものである。共同体としての組織の視点は、ヒエラルキーあるいは市場ベースの契約の束と見る経済主義の視点を超える。

あらかじめ決められた価値としての株主価値最大化に従うのではなく、人間主義の視点は組織目的としては多くのものが可能であると主張する。人間主義的視点に沿って組織は、公共福祉を向上させるために存在し、人間的幸福を促進する。公共目的を設定するために、人間主義的に経営される組織は階層的な命令統制機構ではなく、対話を基礎とした社会過程を用いる。組織は収益的かつ競争的に経営されるとしても、唯一の目的を最大化すること、例えば株主価値を最大化することは拒否する。そこでは、協調、革新、そして相互に有益な目的を支持する、高度に洗練されたステークホルダー契約過程が展開される。

人間主義では、何か特定の目的を最大化させるのではなく、経営組織に諸目的のバランスをとらせる。人間主義の普遍の大望は、多様な目的が統合され、調和されることを要求する。近年、著名な経営戦略論者・ポーターも、ビジネスは共通価値(shared value)を創り出すことが必要であることを認めた。彼によれば、ビジネスはそのために必要とされており、さもなければ正当性や必要な社会的支持を失うことになる<sup>53)</sup>。

## (2) リーダーシップ

### ・経済主義の見解

ハーバード・ビジネススクール教授・クラナは、研究の重要なトピックとしてのリーダーシップは、

20世紀初めに不十分な経済学的理論化から現れたという<sup>54)</sup>。また、経済学者のデムゼツによれば、経済的フレームワークは、市場状況の中の人間行動を説明するために作られた<sup>55)</sup>。

経済主義の観点では、組織は継続的に交渉がなされる契約の束と見られる。その結果リーダーの役割は、一定の交渉過程に関わることになる。その職務は、目的および望まれる成果を下の者に明確に示すことである。つまり、経済主義タイプのリーダーは「取引型リーダー」であり、その仕事は主に、部下がその責を果たすように服従を確保し、インセンティブを用意することにある。

ダーウィン説が誤り導かれたそのスポンサー版からの借用で、リーダーシップはしばしば、「制度の中のトップ犬」と解される。また、ビジネスリーダーの模範としてしばしば、首尾良く蓄積した権力、地位、そして富として描かれる。

経済主義的リーダーシップのモデルでは、精神病にかかった個人をトップに上げることが支持されたりもする。

#### ・人間主義の見解

人間主義は、人間のそのような用具化に反対の立場を取る。バスとアヴォリオが「変革のリーダーシップ」<sup>56)</sup>と呼ぶところのものは、リーダーシップの人間の観点に適合する。

人間主義のリーダーは、組織内における行動と影響力行使に限度を定めない。彼らの4つの動因が、すべての人間に、同様に持つ動因を均衡させる社会へ貢献するようリーダーを強いる。

リーダーシップについての人間的視点は、我々に責任あるリーダーシップの必要と出現への洞察を与える。人間についての進化論的視点でも、良きリーダーシップは、人間の尊厳を尊重し、4つの動因を均衡させることで人間の幸福を促進する行動、として説明される。

このような責任あるリーダーシップは厳しく複雑な仕事であるが、ダーウィンが見たように、責任ある意思決定を導きうる、ある種固有のルールがある。ダーウィンは、責任ある社会的行動が可能であるように道徳が人間の中に発達したと述べているが<sup>57)</sup>、この道徳意識が、責任あるリーダーシップのための道徳として役立ちうる。心理学者・ハウザーは、文化を超えて経験的に存在する特定の道徳原則を提示する<sup>58)</sup>。

◇他者を傷つけるより助けよ

◇嘘をつかず、真実を語れ

◇約束を守れ

◇価値の違いを映す公正な交換を求めよ

◇詐欺師を見破り、罰せよ

同様にローレンスも、過去3000年以上にわたって宗教的、哲学的教育に普通に現れた黄金律を挙げる一方で、4つの動因に基づく決定ルールが責任あるリーダーシップの助けとなるという。責任あるリーダーがこの黄金律に従ってステークホルダー全体を扱うとき、リーダーは人間の究極の動機である4つの基本的動因に貢献することになるがゆえに、それに呼応してステークホルダーもまた積極的な協力の姿勢を示してくるのである<sup>59)</sup>。



### (3) コーポレート・ガバナンス

#### ・経済主義の見解

エージェンシー理論は、経済的視点に立ったガバナンスの考えに同調するところが多い。エージェンシー理論はREMMの上に立っており、人は機会主義的に行動することを前提としている。その結果、ガバナンス機構は機会主義的で、自己の利益に奉仕する経営エージェントが抑えられるような環境を作ることに焦点が当てられる。ガバナンス構造の主要目的は、いかなる目的であれ、プリンシパルとしての所有者が達成しようとする目的を害しないように経営者をコントロールすることである。

ホモ・エコノミクスの影は、単一重役構造の主張の中に大きく浮かび上がる。単一重役会がなぜ受け入れられるかについて、二つの理由がある。一つは情報への完全なアクセスという、無反省的に採用された仮定に由来し、他は企業レベルの効率へフォーカスすることに由来する。重役メンバーは合理的意思決定者と見られる。問題を一つに設定し、意思決定の諸基準を決め、それらにウェイトづけし、選択肢を設計・評価し、最適手段を選択する。この過程は、誤り無き意思決定に通じるはずのものであった。しかし、財務危機やそれ以前の種々の危機において、株主とステークホルダーが永続的損失に見舞われたとき、その過程は重役室で実際に起こった事象を正しく叙述するものではなかった。多くの研究は、このモデルが欠陥あるものであることを暴露した。

経済組織の既成の統制形態に代わるものは、報奨システムに基づく。報奨システムは、多様な利害を整合させるための構造上の中心要素とみなされ、機会主義的エージェントと効率的に取引するためのもう一つの道と見られる。

単一重役構造は、財務危機において経営的日和見主義を統制するのに役立たなかったばかりか、経済主義的マネジメントの構成員に選好される報奨体制も、組織業績あるいは株主価値最大化をささえることはできなかった。15年続けて株式市況を一貫して凌駕した会社を研究したコリンズは、報奨システムが企業の成功にいかなる役割も果たしていないことを見出した<sup>60)</sup>。

#### ・人間主義の見解

人間主義パラダイムを吹き込まれたガバナンス実践は、尊厳閾値の上にステークホルダーの動機の実行をささえる。獲得動因に強くフォーカスするのではなく、人間主義的ガバナンス理論は、スチュワードシップ理論のように他の人間を思いやる、関係の諸側面にフォーカスする。スチュワードシップ理論は、社会的そして自己実現的ニーズ (dB/dC) など高度なニーズおよび動因が内在的に人間を動機づけてきたと考える。人間主義の視点では、経営者はエージェントではなく、すべてのステークホルダーに奉仕するという意思に導かれる。

トップダウンの統制メカニズムは、経済組織のガバナンス構造には不可欠である（これを封建制の名残と見る向きもある）が、人間主義の組織構造では、権力の乱用を防ぐために、チェック&バランスの体制が不可欠である。ローレンスによれば、チェックとバランスの調整は人間の頭脳の中における前頭葉前部の皮質機能に匹敵するものである<sup>61)</sup>。

そして、人間主義ガバナンス構造は唯一の集団（株主）に奉仕するのではなく、ガバナンス過程に多くの重要なステークホルダーを取り込む。それは、株主価値を最大化するのではなく、共通価値の創造を支援する。

人間主義ガバナンス構造はまた、ステークホルダーと組織の間の信頼構築を重視する。更に、その構造は、人間の将来性（capabilities）の構築に向けられている。今日のビジネス実践においては、株主の獲得動因を優先しており、リーダーの成功は大部分、株主価値の創造によって測定される。人間主義ガバナンス構造は、尊厳閾値の上ですべての重要なステークホルダーの独立諸動因のバランスある実現をささえる。人間主義の視点は、共同的ガバナンス構造あるいはネットワーク・ガバナンス構造の中で、より責任あるリーダーシップと協動的ガバナンス実践をささえる新しい構造計画の開発を助けるのである<sup>62)</sup>。

#### (4) モチベーション

##### ・経済主義の見解

経済主義モデルでは、人間の欲求は飽くことを知らないのみなされるから、モチベーションは真に問題とはされない。しかし実際のところ、人間は自ら持つものに満足する傾向にある。このため経済主義においては、モチベーションへの典型的アプローチは、獲得動因に報いることに焦点を当てる。REMMおよびエージェンシー理論の知的枠組みに基づき、報奨（incentives）が行動変化へ動機づけるための標準的手段となってきた。

報奨労働（incentives work）との言い方もなされる。問題は長らく、それが機能するかどうかではなく、いかに機能するかであった。そして、外的報奨はうまく機能しないことが多くの研究で示される。特に創造性や革新を要求する仕事に対する報奨の失敗に焦点を当てたことで、ピンクの研究は多くの注目を集めた<sup>63)</sup>。ここにおいて、報奨が内的モチベーションを排除することで実際に労働の質をむしろ下げたとの指摘もなされるようになった。行動経済学者・フレイによれば、ボランティアは無償で働くとき、有償よりも生産的である。しかし、財務的報酬を導入すれば、ボランティアの思考様式が贈与の論理から交換の論理に移るといふ<sup>64)</sup>。

##### ・人間主義の見解

人間主義のレンズを通せば、報奨が意図した通りになぜに機能しないか、を理解することは可能である。人間主義の視点では、外部報酬が奉仕や学習の喜びのような内部報酬を締め出すことは、尊厳を超えた価格の影響と解される。

経済主義の影響の研究で、獲得への自身の動因を高めることで人々は意思決定をより合理的に行いうるかどうかを検証された<sup>65)</sup>。経済主義のレンズを通じれば、公正や利他的制裁などへの関心の如き行動は非合理的で、基本的にくだらないことである。しかし、人間主義の視点では、このような関心は結束動因の一部と認められ、その行動は全く合理的であるとして支持される。

人間主義の視点に立てば、4つの動機のバランスを図りながら人間の尊厳を守り、幸福を促進するとき経営者はこのモチベーション問題において成功する。つまり、近代経営組織においては、獲得の動因だけを実現することから離れ、結束、理解そして防御の各動因に応えるとともに、それらを均衡させる方法を発見することに重点を置く必要があるということである。

## (5) 組織文化

### ・経済主義の見解

経済主義の組織は、主として個人に志向した文化と組織アイデンティティを支持する。これら文化は性格上、しばしば取引的なものとされる。その結果、経済的組織は直線的で、機械的で、閉回路の思考と交互作用の過程に従うことになる。経営倫理学者・コリアとエステバンによれば、機械的組織は環境に対して「応答」しようとするのではなく、〈敵対的かつ競争的に〉環境を「変形」しようとする<sup>66)</sup>。制御不能の変化は、最大化パラダイムの最適実行を妨げるがゆえに脅威とみなされる。加えて、会社の収益性を維持するために獲得の動因と防御の動因は、外部者の統制および環境の管理・操作の必要に移し替えられる。経済主義文化はせいぜい2動因の文化であり、経済主義企業は「2輪で進む4輪自動車」にも例えうるものである<sup>67)</sup>。

### ・人間主義の見解

人間主義に従う組織は逆に、より変形的な文化を支持し、大きな集団を含む人間相互間の関係に基づく組織アイデンティティを創造する。これら組織は、4つの人間的動因を均衡させる文化を創り出す。人間主義の組織文化は開放的で、有機的で、環状的で、この均衡をはかるために常に変化し、進化している。組織実践は、包括的、参加的で、価値に基づく。人間主義組織は、外部者との交換を通じて栄え、そのステークホルダーとの不断の対話を育てる<sup>68)</sup>。それは、内部ステークホルダーの4動因だけではなく、外部ステークホルダーのそれらも均衡させることを目指す。

## (6) 社会的正当性

### ・経済主義の見解

経済主義の見地からは、国家の中心の機能が安全を提供し、防衛への動機を満たす一方で、企業の中心の機能は、その獲得への動機に配慮しながら、富を蓄積することである。この分業の中で、国家は組織を調整するためのルールを作り、組織のリーダーシップの主要責任は、利潤を最大化しながらこれらルールに従うことである。しかし、そのルールは、個人と組織にそれぞれの効用関数に従わせるという、レッセフェールの諸前提に基づいている。社会的目的へそれ以上の関与は、個人と組織両レベルの効用極大と両立しない。責任についての議論は一般に、自由への故意の干渉とみなされる。企業の責任と持続可能性は、それらが強制的かつ法的義務であるときにのみ留意される。平等や世代間公正等の社会的問題への関わりは、物的富を増やすという点から見て戦略的に意味が無ければ、経済主義に合致しない<sup>69)</sup>。

### ・人間主義の見解

人間主義の視点では個人、組織そして国家は、4つの動機のバランスを取るにおいて重要な役割を果たしている。各レベルでのバランスが必要なため、4つの基本的動機を履行するにおいての分業は事実上無い。チェックとバランスがすべてのレベルにおける最適均衡を可能にするという点で、むしろ協業が存在する。人間主義では個人道徳は、システムの帰結への自身の行動責任と結びついている。したがって、ビジネスリーダーは、システムレベルと個人レベル両方において自身の行動への責任を認め、引き受けるべきである。このようなものとして組織は、外部の世界に関わり、ステークホルダー

への責任を経営管理の基本とみなす。自由は道徳を条件とする。個人の自由と組織の自由は、他者への配慮と関心を通じて具体化する。持続可能性と企業の責任は、ビジネスの人間主義的見地からは内在的に重要な関心事である。ビジネスを通じて社会的諸問題を緩和する試みは、至上命令的なものである。4つの動因の均衡は個人、組織そしてより広い世界への相互責任の中においてのみ可能である<sup>70)</sup>。

## おわりに

ピアソンの主張に基づき本稿では、マネジメントにおける二つのパラダイムを対比させるとともに、組織実践について個別的観点から、すなわち経営戦略、リーダーシップ、コーポレート・ガバナンス、モチベーション、組織文化の創造そして社会的正当性について、両者の見解を対比的に考察してきた。

経営世界の多岐にわたる問題に鑑み、我々は積極的にそれらと取り組む方法を必要としており、組織化のより良い形態が求められる。そのためには、マネジメントの人間主義的な形態を取り入れ、経済主義的なそれから脱却することの意義が強調されねばならない。それはまた、より人間的であるとはどのようなことなのか、そのために我々の組織がいかに役に立つかということを前進的に学ぶ必要があるということにも通じる。

これまでに見てきた基本的考察の統合を土台として次には、この移行をいかに概念化するかについての枠組みを構築することが課題となる。それはまた、組織化についての我々が考える代替的形態の可能性を示す一方において、その方向に研究、実践、教育そして政策をいかに変革しうるかの議論を指示するものとなる。

なお、我々がかねてよりドイツ経営学の先駆者の一人、ニックリッシュ (Nicklisch, H.) の見解をパラダイム視することで組織や経営の諸問題を考察してきたが、ここにおいて我々がピアソンに注目したのは、彼の組織論およびマネジメント論とその基礎にある人間に関する考え方が、時空を超えてニックリッシュのそれらに通底するところがあると見たためでもある<sup>71)</sup>。この点で、両者をより詳細に比較・検討・吟味することが我々のもう一つの課題となる。

## 註

- 1) Pirson, M.: *Humanistic Management, Protecting Dignity and Promoting Well-Being*, Cambridge University Press, 2017.
- 2) *ibid.*, p.2.
- 3) cf. Stiglitz, J.: *The Price of Inequality*, New York, W.W. Norton, 2013. 『世界に格差をばら撒いたグローバリズムを正す』(徳間書店・2006年), 『世界の99%を貧困にする経済』(徳間書店・2012年)。
- 4) Kuhn, T.: *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press, 1962. 中山茂訳『科学革命の構

- 造』(みすず書房・1971年)。
- 5) Diener, E., Seligman, M. E. P: “Beyond money: toward and economy of well-being”, *Psychological Science in the Public Interest*, 5, 2004, pp.1-31.
  - 6) Pirson, M.: *op. cit.*, p.9.
  - 7) Pirson, M.: *op.cit.*, p.10.
  - 8) Pirson,M.,Malhotra,D.:” Foundations of organizational trust: what matters to different stakeholders?”, *Organization Science*, 22(4), 2011, pp.1087-1104.
  - 9) [www.bbc.com/news/magazine-33133712](http://www.bbc.com/news/magazine-33133712)
  - 10) Boyle, D., et al.: Are you happy? new economics past, present and future, NEF, 2006.
  - 11) Costanza, R.: *Ecological Economics: The Science and Management of Sustainability*, Columbia University Press, 1992.
  - 12) Piketty, T.: *Capital in the 21<sup>st</sup> century*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 2014. 山形他訳『21世紀の資本』(みすず書房・2014年)。
  - 13) Sachs, J.: *The End of Poverty: Economic Possibilities for Our Time*, New York, Penguin Group, 2005.
  - 14) Hawken, P, Lovins,A.B., Lovins, L. H.: *Natural Capitalism: The Next Industrial Revolution*, New York, Routledge, 2013.
  - 15) Argyris,C.: “Organization man: Rational and self-actualizing”, *Public Administration Review*, 33(July/August), 1973, pp.354-357.
  - 16) Pirson, M.: *op. cit.*, pp.12-13.
  - 17) Dierksmeier, C.: “Reorientig management education: from homo oeconomicus to human dignity”, *Business Schools under Fire*, H. M. Network, New York, Palgrave McMillan, 2011.
  - 18) Holland, K.: Is it Time to Retrain Business Schools ?, *NewYork Times*, March 12, 2009.
  - 19) Weber, A.: *Enlivement, Towards a Fundamental Shift in the Concepts of Nature, Culture and Politics*, Berlin, Heinrich- Böll-Stiftung, 2013.
  - 20) Pirson, M.: *op. cit.*, p.14.
  - 21) Khurana, R.: *From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management As a Profession*, Princeton University Press, 2007.
  - 22) [www.countercurrents.org/norgaard301215.htm](http://www.countercurrents.org/norgaard301215.htm)
  - 23) Pirson, M.: *op. cit.*, p.17.
  - 24) Lawrence, P: *Being Human — A Renewed Darwinian Theory of Human Behavior*, [www.prlawrence.com](http://www.prlawrence.com), Cambridge, MA, 2007.
  - 25) Wilson, E.O.: *On Human Nature*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 2012.
  - 26) Jensen, M.C., Meckling, W. H.: “The nature of man”, *The Journal of Applied Corporate Finance*, Summer, 1994, pp.4-19.
  - 27) cf. Marx, K.: *Grundrisse*, London, Penguin, 1993.
  - 28) cf. Mehmood,A.: “On the history and potentials of evolutionary metaphors in urban planning“, *Planning Theory*, 9(1), 2010, pp.63-87.
  - 29) Wilson, E.O.: *The Social Conquest of Earth*, New York, WW Norton & Company, 2012.
  - 30) cf. Kueng, H., Kuschel, K. J. (Eds.): *Global Ethic: The Declaration of the Parliament of the World’s Religions*, London, Bloomsbury Publishing, 1993.
  - 31) Sen, A.: *Development as Freedom*, Oxford, New York, Oxford University Press, 2001.



- 32) Kahneman, D.: “Judgment and intuition” 2008 Distinguished Lecture Series sponsored by Harvard’s Mind/Brain/Behavior(MBB) Interfaculty Initiative (MBB).
- 33) Wilson, D. S., Ostrom,E., Cox,M.E.: “Generalizing the core design principles for the efficacy of groups”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 90, 2013.
- 34) Wilson,D.S.,et al.: *Doing Well by Doing Good — An Evolution Institute Report on Socially Responsible Businesses*, <https://evolution-institute.org/>
- 35) ibid.
- 36) Babiak, P, Hare, R. D.: *Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work*, New York, Regan Books, 2006.
- 37) Neumayr, A.: *Dictators in the Mirror of Medicine: Napoleon, Hitler, Stalin*, Bloomington, IL, Medi-Ed Press, 1995.
- 38) Pirson,M.: *op. cit.*, p.51.
- 39) Pirson,M.: *op. cit.*, p.60.
- 40) Pirson,M.: *op. cit.*, p.62.
- 41) Pirson,M.: *op. cit.*, p.63.
- 42) Lawrence, P: *op. cit.*
- 43) Pirson,M.: *op. cit.*, p.68.
- 44) Pirson,M.: *op. cit.*, p.73.
- 45) Kueng, H.: *A Global Ethic for Global Politics and Economics*, Oxford,Oxford University Press, 1998.
- 46) Sen,A.: *op. cit.*
- 47) Donaldson, T, Walsh, J. P: “Toward a theory of business”, *Research in Organizational Behavior*, 29(35), 2015, pp.181–207.
- 48) Hicks, D.: *Dignity — Its Essential Role in Resolving Conflict*, New Haven, CT, Yale University Press, 2011.
- 49) cf. Dierksmeier, C., Pirson, M.: “Oikonomia versus chrematistike: Learning from Aristotle about the future orientation of business management”, *Journal of Business Ethics*, 88(3), 2008, pp.417–430.
- 50) Hühn, M. P, Dierksmeier, C.: “Will the real A.Smith please stand up !”, *Journal of Business Ethics*, 1, 2016, pp.119–136.
- 51) Pirson, M.: *op. cit.*, p.75.
- 52) Lawrence, P: *Driven to Lead: Good, Bad, and Misguided Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 2010.
- 53) Porter, M., Kramer,M.: “The big idea : creating shared value”, *Harvard Business Review*, January–February,(1), 2011, pp.1–17.
- 54) Khurana, R.: *op. cit.*
- 55) Demsetz, H.: *From Economic Man to Economic System: Essays on Human Behavior and the Institutions of Capitalism*, Cambridge, Cambridge University Press, 2011.
- 56) Bass, B.M., Avolio,B, J.: “Transformational Leadership and organizational culture”, *International Journal of Public Administration*, 17(3/4), 1994, pp.541–554.
- 57) Darwin, C.: *The Descent of Man and Selection in Relation to Sex*, New York, Appleton and Company, 1909.
- 58) Hauser, M.D.: *Moral Minds: How Nature Designed Our Universal sense of Right and Wrong*, New York, Ecco, 2006.
- 59) Nohria, N., et al.: “Employee motivation: A powerful new model”, *Harvard Business Review*, 7/8(HBS Centennial Issue), 2008, pp.78–84.
- 60) Collins, J.C.: *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap • • • and Others Don’t*, New York, Random

- House, 2001.
- 61) Lawrence, P.: *Being Human — A Renewal* . . . , (2007)
  - 62) Pirson, M.: *op. cit.*, p.99.
  - 63) Pink, D. H.: *Drive; The Surprising Truth About What Motivates Us*, London, Penguin, 2011.
  - 64) Frey, B.S., Jegen, R.: “Motivation crowding theory”, *Journal of Economic Surveys*, 15(5), 2001, pp.589–611.
  - 65) Milkman, K.L., et al.: “How can decision making be improved?”, *Perspectives on Psychological Science*, 4(4), 2009, pp.379–383.
  - 66) Collier, J., Esteben, R.: “Governance in the participative organisation: Freedom, creativity and ethic”, *Journal of Business Ethics*, 21(2–3), 1999, pp.173–188.
  - 67) Pirson, M.: *op. cit.*, p.102.
  - 68) Dierksmeier, C., Pirson, M.: “Freedom and the modern corporation”, *Philosophy of Management*, 9(3), 2010.
  - 69) Dierksmeier, C., Pirson, M.: “Oikonomia versus . . .”, (2008)
  - 70) Pirson, M.: *op. cit.*, p.104.
  - 71) ニックリッシュについては、市原季一『ドイツ経営学研究』（市原季一著作集・全5巻・森山書店）に詳しい。