

〔研究ノート〕

マネジメントにおける経済主義と人間主義

中 村 義 寿

名古屋学院大学商学部

要 旨

人間の尊厳（インプット）に関する3見解と組織化の目的（アウトプット）に関する2見解，両方の組み合わせからマネジメントを6種に類型化するとともに，研究・実践・教育・政策それぞれの観点から各類型の特質について論じた。

キーワード：マネジメント，尊厳，組織化目的，経済主義，人間主義

Economistic and humanistic archetypes of management

Yoshihisa NAKAMURA

Faculty of Commerce
Nagoya Gakuin University

目 次

はじめに

I 尊厳の役割と組織化の目的

II 純粋経済主義のマネジメント

III 制限された経済主義のマネジメント

IV 啓発された経済主義のマネジメント

V 官僚的温情主義のマネジメント

VI 制限された人間主義のマネジメント

VII 純粋人間主義のマネジメント

おわりに

はじめに

前稿では、ホモ・エコノミクス（経済人）に基づく経済主義の組織化およびマネジメントの問題点・限界を指摘するとともに、それらが人間主義の組織化およびマネジメントによって乗り越えられねばならないことを、後者が依って立つ基盤の意義とともに説明した¹⁾。そこでの考察を踏まえ本稿では、再びピアソン(Pirson, M.)の所論に基づいて²⁾、経済主義から人間主義へのこの移行を進めるための、マネジメントの諸類型から構成される一つのフレームワークを示す。この場合、マネジメントの諸形態がそれに沿って概念化されうる2次元をここでは提案する。人間の尊厳が果たす役割に関わるインプット次元と、組織化の目的に関わるアウトプット次元がこれである。

I 尊厳の役割と組織化の目的

種々のマネジメント・アプローチの中で、人間の尊厳が果たす役割はインプット次元において決定的に重要である。まず、組織化がもたらす交換機能なのか、交換されない財および活動もまたそこにおいて一つの役割を果たすのかに従って区別を設ける。次いで、組織の中における尊厳の役割に関して第二の区別が設けられる。人間は無条件的に尊厳を付与されているということを基本前提とするならば、組織実践は尊厳を「守る」ことでそれを反映すべきである。人間の尊厳の条件的側面が更に加わるならば、組織実践は尊厳を「推進する」ことに志向せねばならない。

この第二の区別は、人権の主張、すなわち言論の自由の強化ということによって理解しうる。尊厳を守るためには、人々に発言権を認める必要があるし、尊厳を推進するためには、発言権を守るだけでなく、見識ある言論に向けた教育に努めることが必要である。

以上の結果、インプットの次元では組織内における尊厳に関連して、それが「無視される」か、「保護される」か、「推進される」か、に従ったスペクトルが示される。

他方、アウトプット次元においては、組織化の究極的目的が「富(wealth)」か「幸福(well-being)」かに従った類別がなされる。この二つの概念は、効用(utility)および福祉(welfare)をめぐる異なった見解に関連する。

ここにおいて、二つの次元は図表1に示すように、6つのマネジメント類型に分別される（網掛け

の類型は可能性を含む領域である)³⁾。

図表1 マネジメントにおける経済主義類型と人間主義類型

		尊厳の役割 (インプット)		
		無視	保護	推進
(アウトプット)	富の創出 〔経済主義〕	純粋経済主義	制限された経済主義	啓発された経済主義
	幸福の創出 〔人間主義〕	官僚的温情主義	制限された人間主義	純粋人間主義

これら類型は標準的立場を示すとともに、それを通じて人々が研究、実践、教育そして政策に関わる思考態度を表している。各類型について以下に、現行のマネジメント研究、実践、教育そして政策における諸例からその特徴を見ていく。もっとも、これら諸例はいずれも一つの類型にきっちりと当てはまることはなく、流動的なものではある。それでも、この類別はマネジメントを根本的に再考するにおいては有用であると考ええる。

II 純粋経済主義のマネジメント

純粋経済主義の類型においては、人間はホモ・エコノミクスあるいはREMM (Resourceful, Evaluative, Maximizing Model)と見られる。この類型での人間は、飽くなき欲求に志向して自らの効用を最大化することが合理的とみなされる。ここにおける効用は、富と貨幣である。純粋経済主義においては結束、理解、あるいは安全等の進化的ニーズへの関心については議論の余地が残される。すべてが交換に掛けられ、保護される諸価値は存在せず、コミットメントの如きは重視されない。

純粋経済主義ではまた、人間は市場との関わりにおいてのみ、すなわち労働市場や消費市場等への参加者としてのみ考えられる。愛、信用、気配り等、交換パラダイム外の配慮は筋違いのものとみなされる。合理的行動は費用-便益計算に基づき、公正の諸観念はすべて非合理的なものである⁴⁾。

純粋経済主義において組織は、契約の束とみなされる。すなわち、合理的に極大化を図る行為者がそこにおいて、しばしば他者の犠牲の下で各自の利益を交渉する契約の束である。このタイプの経済実践の一例を、交換が支配的論理となる金融市場に見ることができる。

純粋経済主義では更に、市場は共同体、家族、位階制等の諸形態の上位に位置する組織化の様式となる。この類型における理想社会は「市場社会」である。市場社会の究極の目的は効率を創造し、富を増加させることである。この組織化の視点では、人間の尊厳は問題とならず、人間はしばしば「人的資源」あるいは「人的資本」と呼ばれる。

・研究

純粋経済主義の類型は、マネジメント研究のために、富創出の手段として能率と有効性を学ぶにおいての基盤を提供する。この視点では、人間は管理される資源である。尊厳の概念は重要ではなく、

その結果として、富創出に貢献する諸活動のみが考慮される。この類型における典型的な研究は、例えば、企業業績を高めるために戦略的な人的資源をいかに効率的に利用するかに関わる。企業業績向上のために人的資源を使う研究は、スペクトルの最端においては搾取工場や奴隷を含むことになる。前述したように、純粋経済主義は一般に、権利や尊厳を考慮しない。したがって、この類型のマネジメント理論においてはしばしば、奴隷所有者によってなされるのと同様の議論が展開されることになる。経営史家・ロセンタール（Rosenthal, C.）によれば、報酬に関わる進歩的経営技術の多くは、米・南部プランテーションにおいて既に存在していた。奴隷所有者は、18世紀中期に取引の記録をつけ始め、奴隷の生産性に及ぼす食事、作業所状況、配置転換等の影響が調査された。そして、これらはテイラー（Taylor, F.W.）の初期のマネジメント研究にも引き継がれるとともに、奴隷を人的資源・人的資本に引き下げた⁵⁾。

・実践

マネジメントにおける純粋経済主義の類型は、多数のマネジメント実践の中に見出さる。奴隷労働の利用と搾取工場は明らかに普遍的な人間の尊厳を否定するものであるが、グローバルなサプライチェーンに関わる大企業の多くは、意識するしないにかかわらず、尊厳の冒涇になんらかの形で関わっているように思える。この類型での実践は特に、2008年の財務危機にも一部責任があるとされる大投資銀行等に見られ、そこでは短期利益最大化のための日和見主義的（opportunistic）行動が支配的である。投資銀行がカジノに変わり、その成果に対する現実の社会的評価が特別に配慮されることはない⁶⁾。詐欺的行動は普通となり、科料は計算されたビジネスリスクである。日和見主義は経営戦略の一部となる。

・教育

アメリカをはじめ世界の多くの国で、「ビジネス」は最もポピュラーな学位レベルのコースの一つとなった。この場合、膨大な数の卒業生が実際の経営実践に大きな影響を及ぼす一方において、（支配的）パラダイムはビジネスコースの学生をいかに教えるかに影響することになる。経済主義の仮説に基づく諸科目を学生に教えることは、彼らをより非倫理的、非社会的、非共感的にし、また精神病質にする。シカゴ学派の代表者の一人ジンガレス（Zingales, L.）は自省の念を込めて、経済主義パラダイムの影響の一例に言及する。「不思議にも、たいていの経済学者は自分の研究対象を道徳から分離したものと見る。彼らは自らを、原子がいかに行動するか（いかに行動すべきかではなく）を教える物理学者に例える。しかし、物理学者は原子に教えるのではなく、原子も自由意思を持たない。もし自由意思を持つなら、教えられた原子がその行動をいかに変えるか、反対にその行動が原子がいかに影響するかについて物理学者は関心を持つとしようとするであろうし、また関心を持つべきであろう。経済学を教えることが学生の行動に影響することは経験的にも明らかである。それは、彼らをより利己主義的にし、公共福祉への関心を薄める。これは意図的なものではない。多くの教師は自身が何をしているかに気づいていない。……教師が異説に寛容であることを自認するなら、それはいかなる責任も引き受けずに、非倫理的行動を巧妙に鼓舞していることになる。なるほど、経済学者は道徳哲学者ではなく、何が倫理的で何がそうではないのかについて決定する特別な能力はない。しかし、我々は人々をより幸せにする行動を突き止めることはできる。劇場が火事のとき、個人の動機はできる限

り早く出口に向かうことである。しかし、聴衆のすべてが一度に出口に殺到すれば、ドア近くの群衆は逃げることでできる人数を少なくし、多くは死亡することになる。この行動に反対する社会的規範があることは驚くにあたらない。この規範を犯す者は無情、利己主義、病的行動と判断され、場合によっては犯罪的に怠慢と判断される」と⁷⁾。

経済主義的教育は規則や規範を教えていないか、そこにフォーカスしていない。教育プログラムにおいてビジネス倫理を必修にしている場合は少ない。ビジネス倫理での焦点は、主に（効用主義者のレンズや義務論のレンズあるいは徳のレンズを通して）倫理的ディレンマを明らかにし、ありうる解決を論じるために様々な視点を学習することである。そして、そのような授業の有用性については疑問視される一方で、現在その持つ影響力は大きくない。換言すれば、倫理基準を持たないビジネス行動の支配力に対抗できるだけの力は持ち合わせていない。

・政策

ホモ・エコノミクスで仮定された日和見主義は、場合によって圧制やトップダウンの統制・規制を求めるとはいえ、純粋経済主義は基本的に、市場自体が最適な統制形態を提供すると考える。その結果、純粋経済主義の視点では、すべての人間問題の解決策として市場が重宝される。もっとも、教育であれ、公衆衛生であれ、防衛であれ、その解決策を市場と民営化の中に見出す支配的潮流にもかかわらず、公共生活の財務化（financialization）は批判されてきた。換言すれば、社会の市場化、あるいは、そこにおいては関係性（relation）ではなく取引（transaction）がすべてに優先することになるような、純粋経済主義の理想である「市場社会」は挑戦を受けてきている⁸⁾。

純粋経済主義の視点は、例えば、教育制度におけるバウチャー、投票のための貨幣的インセンティブ、本を読むために学生に金を支払う、といったようなことを強いる。また、より広い意味で財務化は望ましい目標であり、公共政策の役割はそれを支えることである。政府の役割は経済と社会の効率的なマネジメント提供するために市場を利用することである。

III 制限された経済主義のマネジメント

制限された経済主義の類型は純粋経済主義のそれと非常に近い諸概念を持つが、市場化の及ぶ範囲への意図的制限がそこにはある。前稿で見た4つの進化的基本動因〔獲得（drive to acquire:dA）、防御（drive to defend:dD）、結束（drive to bond:dB）、理解（drive to comprehend:dC）の各動因〕の適切性を認めつつ、人間をより啓発された存在と見る。そして、人間の商品化は法的拘束、規範、態度等により制限される。人間は「諸権利を持った」人的資源とみなされる。生産システムにおいて人間への尊敬と価値が増大したことを示す意味で、「人的資本」という用語も使われる。強欲（greed）は人間の欲求の中心的特質と見られつつも、抑制され、統制される必要がある。日和見主義は心底からは支持されず、「詐欺行為」には罰則が必要である。信頼、智慧、責任等を含む尊厳は、本来的に価値ある特質というカテゴリーとして、一つの役割を果たす。しかし、これら特質は富創出という目的のための手段として議論される。換言すれば、信頼や智慧はたいてい、業績を促進するために議論の俎上に上る。制限された経済主義を言い表す象徴的な表現は、「企業の社会的責任（CSR）は、そ

れが収益を大きくするがゆえに善である」⁹⁾。

・研究

富の創出という全体的な目的は受け容れながら制限された経済主義の類型では、人間の尊厳の保護を中心に研究は展開される。この類型の研究は、4つの基本動因の基準線（baseline）の充足を要求する存在としての人間という、人間のより広い概念化を考える。加えて、基本的人権を守る法的拘束と文化的規範の意義を受け容れ、またそこに研究の焦点を当てる。例えば、人権および会社による人権侵害についての経営倫理的研究は、制限された経済主義の代表的研究領域である。ただし、この類型内での研究の中心は、幸福創出と活躍（flourishing）ではなく、なお経済的業績への貢献という見地から、尊厳に関わる諸現象を理解することである。

制限された経済主義は、人間性について一定の啓発されたアプローチを伴った市場状況下における人々を研究するのに適している。マーケティング研究とりわけ消費者研究はしばしば、結束のニーズあるいは理解のニーズに焦点を当てる。同じように、人的資源管理の領域の研究は、業績結果を説明するために尊厳関連の諸問題に触れる。この類型の研究は更に、社会学や心理学でもなされているように、富創出への（機械による）非人間化の影響に焦点を当てる。不活発性、冷淡、強直性、消極性、浅薄さ等の影響から見て人間性不在が組織化実践にいかに関与するかが探究される。逆に、感情的反応、個人間の温情、認識の開放性、人間的深み等を通じて、富創出に人間性を再導入することの影響の研究も含まれる¹⁰⁾。例えば、財務的業績への感情、同情、留意、企業者の活動、人格等の影響が考察される。

これらのトピックスの多くは組織行動研究の中で関心を持たれるものであるが、それらは常に重要な従属変数としての会社の業績を正当化する方向に向いている。組織行動研究は、財務的業績に関する支配的研究の観点に立って人間の尊厳関連の研究へフォーカスすることを正当化し、制限された経済主義に適合させる。

・実践

マネジメントにおける制限された経済主義の類型は、多くの実践において見られるものであり、特に西側経済の実践の多数を代表すると見られる。奴隷・幼児労働の利用と搾取工場等はこの類型においては違法であり、人権、労働権、消費者権等を守る法律が存在し、一般的に強化される。これら法律や規範は、なお利潤最大化という目標に志向する「制限された経済主義」実践のための枠組みを提供する。しかし、グローバルレベルでこのようなルールや法律を強化するのは難しく、国内では法律に従って行動する多くの企業も、海外では必ずしもそのように行動はしていない。より開けた実務者は、自らの正当性が基本レベルでの人間の尊厳を守ることに依存しているを理解している。これら実務者の多くは、尊厳を守ることを目的とした実践を確実にするために、任意の協定に署名する。

ここにおいて、種々のグローバルな取り組みの中で、2000年に樹立された国連グローバル・コンパクトは強調する価値がある。グローバル・コンパクトは、環境保護とともに、人間の尊厳に関する空隙を埋める必要を理解した経営実務者と政策立案者によって共同創設されたものである。現在のウェブサイトが言うように、「グローバル・コンパクトは人権、労働、環境、そして反贈収賄についての普遍的原則と企業戦略・実行とが連携することへの、そしてまた社会的諸目的を進める行動をと

ることへの企業への要請である」¹¹⁾。

たいていのグローバル企業はこのグローバル・コンパクトに署名している。が、その批判者らによれば、それらは真に倫理的関与というより、日和見主義からそのようにしているのである。

つまり、このような努力の結晶に参加する根本的理由はしばしば、より多くの利益を得るというビジネスの側の事情に貢献する恩典の一つとして尊厳への関心を示すという、経済主義の論理で言い表されている。グローバル・コンパクトに加わるように企業を鼓舞するために示された理由ですら、費用・収益という経済主義的用語で言い表される。再びウェブサイトは言う、「グローバル・コンパクトは、企業と社会にとってウィン・ウィンの関係である。収益と企業の環境的、社会的そしてガバナンス上の実践との間の関連は明らかとなってきた。

《いかに利益を上げるか》。

それは企業にとって良いことである。会社と組織の成功には、他の諸要因とともに安定した経済と健康的で、熟練した、そして教育ある労働者が必要である。持続的企業は、ブランド価値の増大と投資家の支持を得る。

それは社会にとって良いことである。そして企業は真に差別化できる。

企業は社会の挑戦に対して、すなわち、より良い世界を創るために我々がまさに必要としているものに対して、新鮮なアイデアと可能な解決を提供する。国連グローバル・コンパクトに参加する8,000社以上の企業と4,000社以上の非営利組織が既に世界を変えている。それらは、極度の貧困を緩和したり、労働問題に取り組んだり、世界の環境リスクを軽減したり等の手助けをしている」¹²⁾。

社会的幸福のための場面が作られながら、その究極の理由づけとして、尊厳保護のそのような実践が「財務的成果に貢献すること」と主張されるのは興味深い。持続可能な実践が重要であることを多くのCEOは同意しているものの、全体の93%が、自身のビジネスの将来的成功にとって重要であると言い、80%が、自身の業界内において競争優位を達するためのルートの一つと見る。また、78%が、それは成長と革新のための機会と見ている¹³⁾。

制限された経済主義の中での実践は、収益性確保のために尊厳を守ることを目指す。

・教育

制限された経済主義における教育は、ある限度内で純粋経済主義のアプローチの基礎を教えることに焦点を当てる。狭いホモ・エコノミクスの仮定に基づくのではなく、人間の根本的な動因としての結束の動因(dB)と理解の動因(dC)に向き合う、広い人類学的枠組みに関わる。にもかかわらず、教育目標は、富創出にとどまる。しばしば必修となる倫理、経営法の科目に加えて、マーケティング、消費者行動、人的資源管理の各科目は制限された経済主義の諸原則を反映している。ジンガレスらは、制限された経済主義の枠組みの中にビジネス教育の将来を見ている。これからのビジネススクールは、規範の価値、法律、そしてビジネス取引の社会的帰結をよく考える必要がある、と彼らは主張する。そして言う、「経済学者・フリードマン(Friedman, M.)が企業の唯一の目的は利益を上げることで

あると素晴らしい言い方をしたとき、彼は『ゲームのルール内に長くとどまる限り、換言すれば、詐欺や不正のない自由で開かれた競争に関わる限り』と付け加えていた。これは、我々のビジネススクールではほとんど強調されない非常に大きな警告である¹⁴⁾。

制限された経済主義の中での教育は、純粹経済主義の行動に制限を設けることを目指す。

・政策

制限された経済主義内での公共政策は、純粹経済主義を制限するにおいて、人間の尊厳が保護されるまで積極的役割を引き受ける必要がある。それは、境界を伴う「限定されたレッセ・フェールのアプローチ」であり、いわゆる現代経済学の父たちによって唱道されたアプローチである。スクラットン (Scruton, R.) によれば、「左翼の思想家たちはしばしば、保守派の立場を、共同体生活の最も聖なる地域においても競争と利潤動機を導入し、何があっても自由市場を弁護する立場としてこれを風刺する。しかし、経済的調整問題の唯一知られた解決策である市場はそれ自体、人々が自身の生活に責任を持ち、隣人との同意に敬意を払うことを学び、公正と慈善の中で隣人と暮らすように、下から生まれた一種の道徳秩序に依存していることをスミスとヒュームは明らかにした。我々の権利もまた自由であり、自由は、その誤用に関して隣人に説明責任がある人々の間でのみ意味をなす¹⁵⁾」のである。

ハイエク (Hayek, F. v.) においても、法律による市場の制限が求められ、政府は「我勝ち」競争への制限を維持する重要な役割を持つとの主張がなされる¹⁶⁾。またサンドル (Sandel, M.) は、制限された経済主義の中での公共政策は、人間が市場参加者としてだけではなく、市民としても行動することを認めるものであると指摘する。そして、市場と社会生活の財務化に制限を求める¹⁷⁾。その著『社会的均衡の是正—左派・右派・中道を越えた抜本的刷新』の中でミンツバーク (Mintzberg, H.) も、私的部門の活動に対する更に強い制限を求めている¹⁸⁾。

IV 啓発された経済主義のマネジメント

啓発された経済主義の類型においては、人間の尊厳は賦与 (endowed) されたものと見られる。加えて、人間は自己啓発 (personal development) を通じて、自身の尊厳の増進を求めているということが基本的前提となっている。換言すれば、人間は、進化的動因の最低限の均衡を達する必要がある、活躍 (flourishing) のためにより高い水準での均衡の達成を求める存在であると考えられている。人間は最低限の基本動因を満たすための欲求を持つだけでなく、より高いレベルで4動因を均衡させる欲求を持つのである。したがって組織は、4基本動因を含んだ開発を促進する必要がある。組織実践の焦点は、美的・芸術的器用さ、智慧、信頼性、性格等、本来的に価値ある能力の開発に置かれる。しかし、究極の目的は業績と富の増大である。メレ (Mele, D.) はこの類型を、「仮面をつけた経済主義」(masked economism) と呼び、そこでは、人間の尊厳の保護と推進はより高い財務的利益の手段として仕える¹⁹⁾。

・研究

啓発された経済主義においては、尊厳の概念が支配的役割を果たす。しかも、この類型の中でのマネジメント研究は、人間の尊厳の概念を含むだけでなく、それがどのように開発、推進されるかを

理解しようとする。しかし、そのような尊厳の推進は、富創出という組織化の目標の中で吟味される。したがって、富の効率的な創出を支える尊厳を推進する努力のみがその理論化の中に含まれる。動物主義的非人間化が、そしてまた人間的特性の回復がいかに富の創出に影響するかの研究がこの類型に入る。そのような理論化には、非市民的扱い、粗野、道徳外であること (amorality)、自制の欠如、本能に基づく行動、人間的未熟等、尊厳の開発を妨げる種々の側面が含まれ、逆に市民性、洗練、道徳感情、理性そして成熟性を育成することによって人間の特性を取り戻す諸側面も含まれることになる²⁰⁾。

この類型の下での研究は、組織およびマネジメントにおける社会問題や、自然環境問題を含むいくつかの部門にまたがってみることができる。そこで示される支配的論理は、十全に活躍している人間と組織がビジネスのより良き成果を生み出す、というものである。そのような証拠も増えてきている一方で、支配的論理は、人間の尊厳を富創出への奉仕の役割として考える。例えば、ステークホルダー・マネジメントあるいは組織文化の形で市民性の役割を検証するときしばしば、尊厳の推進・降格活動と財務的業績へのその影響との関係に研究はフォーカスされる。

・実践

マネジメントにおける啓発された経済主義の類型は、意識的ビジネス、意識的資本主義、目的を持ったビジネス、持続可能ビジネス、企業の社会的責任 (CSR) 等の名称でその数を増やしてきた。多くの経営実務者は、人間を単なる人的資源にとどめないどころか、最も重要な資産であると解するようになっていく。そのために、人々は仕事にエンゲージし、訓練され、開発される必要がある。ただ、資産としての人間という概念は明らかに、ビジネスにとっての人間の価値を強調するものであるが、人間の主要な目的は組織の富創出に奉仕すべきものであるということをそれは暗示している。

啓発された経済主義の実践を促進するための支配的議論は、ビジネス現場のあちこちで見られる。例えば、持続可能性のためのビジネスといった場合、健全な環境という固有の価値の認識を費用・便益のことに置き換えようとするものである。同じようにCSRは、従業員のエンゲージメントを高める手段として歓迎される。会社がCSR活動に関わっているとき、従業員は自発的に会社を楽しみ、会社をより高く評価する。多くの企業が今なぜそうしているのかという理由の一部は失われた正当性を取り戻すことであり、また業績および最終的利益を高めることである²¹⁾。

・教育

啓発された経済主義における教育は、マネジメント論のほかリベラルアーツを含む広い分野を基礎とする。米国の投資銀行やコンサルタント業に多い経済主義企業は近年、ビジネス系学生よりリベラルアーツの学生を優先的に雇うと言われる。リベラルアーツは学生に、より豊かな教育体験と人生についてのより広い視点を提供しているからである。

このことは、リベラルアーツの学位がその輝きを取り戻してきていることを示すものであるが、啓発された経済主義類型における経営教育は一般的に、学生をより市場性の高いもの (marketable) にするためのあらゆる種類の教育体験を利用している²²⁾。

・政策

啓発された経済主義類型は、ミンツバークが「形容詞的資本主義」と呼んだところに関係するすべ

ての政策を含む。

「形容詞的資本主義のための諸提案は、キノコのように立ち上がっている。持続的資本主義、配慮型資本主義、現状打破の資本主義、民主的資本主義、意識的資本主義、規制の資本主義、包括的資本主義等である。で、私は多少のことを見落としてきたように思う。民主的資本主義はそれを最もよく伝えるものであろう。資本主義は名詞であり、民主主義はまさに形容詞である」²³⁾。

ビジネスが日常的にうまく機能していないという意識が増えてきているが、この類型における諸提案は、資本主義と富の創出が組織化の支配的目的であることを認めるが、その改良を優先する。啓発された経済主義における公共政策の役割は、組織が悪を減らす、あるいは悪を行わない手助けをすることであり、その上で、繁栄を達するために持続可能な、再生可能な、民主的あるいは自覚的な実践を向上させる手助けをすることである。

V 官僚的温情主義のマネジメント

官僚的温情主義の類型においては、組織化の目的が幸福に移る。富の創出は幸福を達成するための一手段になるという点で一つの役割を果たす。ただし、官僚的温情主義において幸福は、人間の尊厳に特別注意することなく追求される。尊厳の閾値の上の独立4要因に取り組むのに必要な自由と自律は中心に加わらない。したがって、「幸福」の名の下に個人の尊厳が無視されることも想像できる。官僚的温情主義では、独裁的なそして全体主義的ですからありうる組織化の余地が残るのである²⁴⁾。福祉や幸福を装って、人間の自由や尊厳が損なわれることも無理なきこと、との主張もなされてきた。その恵み深い形においても官僚的温情主義は独裁主義的たりえ、人間の尊厳への敬意は傷つけられかねない。

・研究

官僚的温情主義においては、尊厳の概念はその役割を果たしておらず、ある形の幸福が組織化の何より重要な目的と見られる。経済学者のアルストンとフェリエ (Alston, L., Ferrie, J.)²⁵⁾ は、温情主義を「労働者が(幸福のような)非市場財と引き換えに忠実なサービスを取引するような暗黙の契約」と定義する。非市場財は、具体的には一族の安全、共同体の健康、集団の教育等が考えられる。このような目標の多くは、公共管理や軍隊におけるように、温情的、官僚的そして独裁的ルールによって達せられる。官僚的ルーチンや温情的実践の社会学的諸研究はこの類型の研究を代表する。アルストンとフェリエによれば、アメリカ南部における綿花栽培において、綿の収穫の機械化が1950年代に始まるまで、温情的実践が労働のモニタリングと労働移動コストを削減したことを示している²⁶⁾。官僚的温情主義類型における研究は、厚生経済学、組織社会学、国際経営論の領域、軍隊、政府そして家族経営の組織化実践の研究において特に普及している。この類型の下では更に、企業家精神、経営者行動、リーダーシップ、CSR等への温情主義的文化の影響に関わる諸研究が蓄積されている。

・実践

実践における官僚的温情主義は特に、軍事と政府の官僚主義を含む行政の中に見られる。これらの組織形態は、幸福を創りだすために命令と統制の構造を使う。官僚的温情主義類型は、19世紀およ

び20世紀初頭の西ヨーロッパやアメリカにおける種々の組織実践にも見られる。シーメンス（Siemens, W.v.）、ボッシュ（Bosch, R.）、フォード（Ford, H.）らは、自身の従業員のために住宅を建設するなど労働者福祉に関心を持つとともに市全体、更には国家のことにも関心を持っていた。彼らは、利潤最大化を図る者というより、しばしば政治家のように行動し、自国の福祉に向けて働く者であると信じられてきた。官僚的温情主義は、より大きな文化的実践に根差していることも多い。ラテンアメリカ、アジア、アフリカにおけるビジネスは、しばしば「家族のように」経営されている²⁷⁾。その結果、「強い」リーダーや情け深い指導者が受け容れられ、望ましいリーダーになる。また、男性が女性より重要な意思決定を行うような階層的実践が正当化される。

・教育

官僚的温情主義における教育は、賢く情け深い管理者を教育することを目指す。普遍的尊厳の理想を無視し、教育はしばしばエリートに向けられる。法律、行政、古典、更にははリベラルアーツを含め、様々な学科目がそのようなエリート教育の基礎となる。

官僚的温情主義は、理想的に言えば公共福祉の改善を目指す専門管理者を創ることに焦点を当てるが、必ずしも普遍的な人間の尊厳に特別な関心を持つわけではない²⁸⁾。

・政策

官僚的温情主義は、幸福創出のための管理構造を援助する諸政策を奨励する。すべての者により良き生活を提供するという理念に比して個人の尊厳と自由はさほど重要ではないという、温情主義政策の理想の一つとして福祉国家があるが、その政策は、しばしば独裁的な、あるいは「社会主義的」な傾向を持つことになる²⁹⁾。

VI 制限された人間主義のマネジメント

制限された人間主義においては、組織化の目的は幸福のままであるが、人間の尊厳を重く見て独裁的あるいは温情的实践を防ぐことに焦点が置かれる。人間はそれ自体価値ある存在であり、このことが意思決定、ガバナンス、そして戦略等の見地からの組織実践に反映する。研究者は、このタイプにおける組織化実践の理解には、象徴として共同体や家族が有用であると言う。しかし、官僚的温情主義と制限された人間主義の間の差異は、個人の自由と自律の調和および保護にある³⁰⁾。制限された人間主義はまた個人を超えて、機能する共同体の創出によって本質的に価値ある実践を包含する。そのような実践は、社会的信頼、責任、そして智慧の形成と維持に関わる。

・研究

制限された人間主義類型では、人権は保護され、組織化の全体的目的は幸福の創出であるという前提に従ってマネジメント理論は展開する。研究はたいてい、組織化実践が尊厳をいかに守るか（尊厳をいかに推進するかでは必ずしもなく）に焦点を当てる。このようなものとして研究者は、物理的、心理的、あるいは社会的幸福を危険にさらすことない経営実践を研究する。この類型のマネジメント理論に従った研究は、人権を保護する法的拘束と文化的規範の適切性を認め、関係の諸事象が幸福創出にいかに関与するかを考察する。非人間化という先述の類型を批判的に検討する研究や幸福関連で

職場いじめ（workplace bullying）の影響の研究等もこの類型に入る³¹⁾。研究範囲が外部ステークホルダーの幸福創出に関わるとき、規範的ステークホルダー・マネジメント、非営利組織のマネジメント、社会環境対策活動（パブリック・アフェアズ）の諸領域がこの類型に入る。

・実践

制限された人間主義の実践は、共同体への貢献を望む多くのNGO、教会、そして家族経営の企業等に見られる。米・認証Bコーポレーション(B-Corps)およびベネフィット・コーポレーション(Benefit Corporations)や社会的企業にも制限された人間主義は反映している。それらが、公共福祉に貢献しながら人間の尊厳を守ることを目指しているからである。これら組織は、人間がなぜ存在するのかを問い、人間の内在的価値を認める。例えば、少額金融を通じて貧困を減少させるために作られた組織としてグラミン銀行（Grameen Bank）が有名であるが、その創始者であるユヌス（Yunus, M.）は、信用を基本的人権とみなし、その権利が保護されるために不断の努力をした。他の実践例としてピアソンは、マイノリティーが自身の法的権利を理解するのを助けるニューヨーク市の法曹組織を挙げている。グラミン銀行の場合は幸福推進のために富創出が使われるが、両ケースとも富創出が主眼点ではないということである³²⁾。

・教育

制限された人間主義の教育はしばしば、幸福の深い意味の理解にフォーカスする。「良き生活を導くとはどのようなことか」といった問いのほか、保護される必要のある権利の理解が教育体験において中心となる。哲学、神学のほか社会福祉、法律学といった学科がそのような研究を導く。制限された人間主義内の実践を説明するトピックとしてマネジメントの領域でしばしば取り上げられるのが、リーダーシップである。米国のビジネススクールでは、特に非営利組織のリーダーシップ、社会的企業家、そしてコミュニティー組織等のコースが設けられることが多くなっている。そのような授業では、人間は尊厳を賦与されているという仮定に基づき、富ではなく幸福の創出に貢献することに狙いを定める³³⁾。

・政策

制限された人間主義の政策は、（しばしば人権を介して）人間の尊厳の保護を支持する諸政策に代表される。人権政策は制限された人間主義において重要な役割を演じている。というのも、人権が保護されるとき幸福が増大すると考えられているからである。利益最大化の論理の外で運営される企業を支援する諸政策も、制限された人間主義のカテゴリーに入る³⁴⁾。

VII 純粋人間主義のマネジメント

純粋人間主義の類型においては、組織化の目的は幸福の創出であり、尊厳がいろいろな形で保護される。制限された人間主義と純粋人間主義の違いは、後者が組織化の実践を通じて人権を推進することに焦点を当てていることである。これは小さな差のように見えるが、志向の重要なシフトを際立たせるものである。純粋人間主義の中では、人権の適用を通じた人間の尊厳の公式的な保護だけでは不十分である。すべての人が活躍できるべく人間開発の共創の余地を与えることが重要である³⁵⁾。

・研究

純粋人間主義における研究は、組織実践が公共福祉をどのように進めることができ、尊厳をどのように保護できるかの発見に興味を持つことにとどまらず、どのような実践が積極的にそれを推進できるかに関心を持つ。組織的成功は、自己啓発およびステークホルダー開発の重要部分である。純粋人間主義内においては、研究の適切性は伝統的な業績ではなく、ステークホルダーの幸福と社会的便益に貢献する実践を説明できるか否かで判断される。純粋人間主義研究は、社会的企業家やソーシャル・ビジネス等、新進の領域に表れている³⁶⁾。人権の保護に加え、すべての社会的ステークホルダーに向けた責任の展開に焦点を当てた研究もこの理論類型に入る。セン（Sen, A.）の能力開発アプローチと組織内におけるその実践に基づいた研究も純粋人間主義を反映したものである。

・実践

純粋人間主義の実践は、公共福祉を進展させるいくつかの共創（co-creation）や自主管理（self-management）の中に表れる。ラロックス（Laloux, F.）は、これら人間主義の実践を「コガモ実践」（teal practices）と呼ぶ³⁷⁾。ウィルバー（Wilber, K.）の統合理論を用いながら彼は、有機的な自己組織と自己啓発を考慮に入れた高度な意識に達する諸組織を提唱する。これら組織は、富創出よりも高度な目的に導かれた「有機的に組織化する共同体」である³⁸⁾。このような実践はより高度な意識を反映し、組織によって影響されるすべての人々の完全な人間開発を推進するものである。社会的企業の如きは、多くの点でそのような実践を具体化するものである。

・教育

純粋人間主義においては学問的な境界はかすみ、教育は人権推進の手段となる。教育は性格開発を育むための気づきと意識を高めることであると見られる。教育アプローチは、企画と行動の結合を伴う。しかし、純粋人間主義教育の体験では、そのように高められた意識を、関係するすべての人の幸福に影響を及ぼす有意義な実践に変換することを必要とする。そのためには変換技能（changemaking skills）とも言えるべきものが必要となってくるが、このような技能は共感に根差し、有意義な共創能力を通じて表出される。そのために学生には、分野を超えた知識を吸収し、グローバルな問題に向けた解決を組織的に系統立てる能力が求められる。多くの大学は現在のところ、そのような進んだ教育を提供するために設立されてはいないものの、社会企業支援非営利組織「アショカ」大学・社会変革キャンパス（Ashoka U.Changemaker Campuses）等、見込みある試みも行われている³⁹⁾。しかし、純粋人間主義を反映した教育はまだ緒についたばかりである。

・政策

純粋人間主義の政策も同じように発展途上である。アショカの創業者・ドレイトン（Drayton, B.）は「すべての人が積極的な社会変革者になることが社会的企業の究極の目的である」と表現した。純粋人間主義類型における公共政策は、幸福を促進するというこの普遍主義者の熱望を支援することに志向する。すべてが変革者になるために、ビジネス、NGO、大学、病院、政府機関等は変わる必要がある。そのような政策のための指導原則は、「人間の尊厳を尊重し、推進することで、人間性100%の幸福を創出すること」⁴⁰⁾である。

おわりに

6つの類型のうちの3類型（「純粹經濟主義」、「制限された經濟主義」、「官僚的温情主義」）は一般的に見られる類型であり、他の3類型（「啓発された經濟主義」、「制限された人間主義」、「純粹人間主義」）は今後望まれるところも含んだものと考えられる。この場合、經濟主義類型から人間主義類型への、最終的には純粹人間主義類型への移行を進めるためには、類型間および類型内には埋めるべき多くのギャップがある。このギャップを埋めるために理論の更なる精緻化を踏まえて、実践は系統立てて計画化され、試みられ、改善される必要がある。教育モデルは創作され、また再創作される必要がある。政策は展開されるとともに、セクター横断的に議論される必要がある。次稿では、經濟主義類型から人間主義類型に向けての移行が、特に「官僚的温情主義の罟」に陥ることなく達成されるために重要な諸点について、研究、実践、教育、政策の各面から考えてみたい。

註

- 1) 拙稿「組織化の新展開—人間主義マネジメントに向けて—」（『名古屋学院大学論集〔社会科学篇〕』Vol.55, No.4, pp.17-41, March2019）。
- 2) Pirson, M.: *Humanistic Management, Protecting and Promoting Well-Being*, Cambridge University Press, 2017.
- 3) *ibid.*, pp.134-135.
- 4) Hertz, N.: *Eyes Wide Open: How to Make Smart Decisions in a Confusing World*, New York, HarperBusiness, 2013.
- 5) Rosenthal, C.: *From Slavery to Scientific Management*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 2014.
- 6) Taibbi, M.: *Griftopia*, New York, Spiegel & Grau, 2010.
- 7) www.bloomberg.com/view/articles/2012-07-16/do-business-schools-incubate-criminals
- 8) Pirson, M.: *op.cit.*, p.141.
- 9) Pirson, M.: *op.cit.*, p.142.
- 10) Haslam, N.: “Dehumanization: An integrative review”, *Personality and Social Psychology Review*, 10(3), 2006, pp.252-264.
- 11) www.unglobalcompact.org/what-is-gc
- 12) www.unglobalcompact.org/participation/join/benefits
- 13) pirson, M.: *op.cit.*, p.145.
- 14) www.bloomberg.com/view/articles/2012-07-16/do-business-schools-incubate-criminals
- 15) www.spectator.co.uk/2014/01/the-right-way/
- 16) Hayek, F.: *Constitution of Liberty*, Chicago, University of Chicago Press, 1970.
- 17) Sandel, M.J.: *What Money Can't Buy: The Moral Limits of Markets*, New York, Macmillan, 2012.
- 18) Mintzberg, H.: *Rebalancing Society: Radical Renewal Beyond Left, Right and Center*, Oakland, CA, Berrett-Koehler Publishers, 2015. 池村訳『私たちはどこまで資本主義に従うのか—市場経済には「第3の柱」が必要である』（ダイヤモンド社）
- 19) Mele, D.: “Current trends of humanism in business”, *Humanism in Business: Perspectives on the*

- Development of a Responsible Business Society*, H.Spitzack, M. Pirson, W. Amann, S. Khan and E.von Kimakowitz, eds., Cambridge, Cambridge University Press, 2009, pp.170-184.
- 20) Haslam, N.: op.cit.
- 21) Pirson, M.: *op.cit.*, p.149.
- 22) Pirson, M.: *op.cit.*, p.150.
- 23) www.mintzberg.org/blog/getting-past-adjectival-capitalism-fix
- 24) Pirson, M.: *op.cit.*, p.150.
- 25) Alston, L.J., Ferrie, J.P.: “Paternalism in agricultural labor contracts in the US South: Implications for the growth of the welfare state”, *The American Economic Review*, 83(4), 1993, pp.852-876.
- 26) Alston, L.J., Ferrie, J.P.: *Southern Paternalism and the American Welfare State: Economics, Politics, and Institutions in the South, 1865-1965*, Cambridge, Cambridge University Press, 1999, p.119.
- 27) cf. Thornberry, N.E., Rangan, S.R., Wylie, D.: *Casa Pedro Domecq, Harvard Business School Case*, HBS Publishing, BAB004-PDF-ENG, 1999.
- 28) Pirson, M.: *op.cit.*, p.152.
- 29) Pirson, M.: *op.cit.*, p.153.
- 30) Pirson, M.: *op.cit.*, p.153.
- 31) Barker, M.C., et al.: “Bullying down under: organisational strategies to address workplace bullying”, *Academy of Management Proceedings*, 2005(1), p.1.
- 32) Pirson, M.: *op.cit.*, p.154.
- 33) Pirson, M.: *op.cit.*, p.155.
- 34) Pirson, M.: *op.cit.*, p.155.
- 35) Pirson, M.: *op.cit.*, p.155.
- 36) Bornstein, D., Davis, S.: *Social Entrepreneurship: What Everyone Needs To Know*, New York, Oxford University Press, 2010.; Mair, J., Marti, I.: “Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight”, *Journal of World Business*, 41(1), 2006, pp.36-44.
- 37) Laloux, F.: *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness*, Brussels, Nelson Parker, 2014.
- 38) 組織するとは「有機的に行動している状態 (organisch tätig sein)」であり、このようなものとして組織を「共同体形成活動」として捉えた、ドイツ経営学の先駆者の一人であるニッケリッシュと同一の組織観をここに見ることができる。cf. Nicklisch, H.: *Der Weg aufwärts! Organisation, Versuch einer Grunglegung*, Stuttgart 1920. 市原季一「経営経済学と人間問題」(『経営学論考』〈市原季一著作集・第5巻〉・森山書店) 参照。
- 39) www.ashokau.org
- 40) Pirson, M.: *op.cit.*, p.157.