

〔研究ノート〕

人間主義マネジメントの展開

—研究面から—

中 村 義 寿

名古屋学院大学商学部

要 旨

人間主義の視点をベースにしたマネジメント研究に転換するために、尊厳の思考の導入と、組織成果としての幸福の創出、この両面からの接近が必要であること、そして、この転換に向けて内容的に研究にはどのような経路・段階が求められるかについて論じた。

キーワード：マネジメント，人間主義，尊厳，幸福

Developing human management research

Yoshihisa NAKAMURA

Faculty of Commerce
Nagoya Gakuin University

目 次

はじめに

1. マネジメント研究の現状
2. 経路1：尊厳に基づく研究への移行
3. 経路2：成果としての幸福への転換
4. 研究における種々のアプローチ

おわりに

はじめに

人類が直面する多様なグローバル危機の解決に向けてマネジメントが有効な役割を果たすために、マネジメントはその視点を支配的な経済主義の視点から人間主義の視点に転換することが必要である¹⁾。そして、そのための前提として、マネジメントの6つの類型について研究、実践、教育および政策の各面からその特徴を見た²⁾。

この場合、6類型を導くにおいて、人間主義への転換に向けて二つの概念的領域、すなわち人間の尊厳に関わるインプット領域と、成果としての富および幸福に関わるアウトプット領域を設定したが、図表1に示すようにここでは、この両方の領域内におけるそれぞれの移行経路を考え、それに基づいて最終的に純粋人間主義マネジメントへの移行を考える。

図表1 人間主義マネジメントに向けての2経路

		尊厳の役割（インプット）		
		無視	経路1 → 保護	推進
(アウトプット)	富の創出	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	官僚的温情主義	制限された人間主義	純粋人間主義

世界を改善する経営実践の理解のために本稿では、マネジメントのこの移行経路をその研究面から考える。

1. マネジメント研究の現状

マネジメント研究者は、現下の危機を解決できる組織実践についてなぜ十分な知見を持ち合わせていないかをよく考え、反省すべきである。彼らは、純粋経済主義類型内での研究に費やされる時間と努力が解決に貢献するのか、それとも危機を更に悪化させるのかを問うべきである。純粋経済主義の中での研究は、市場における交換という枠組み内の諸現象の説明に対しては重要な洞察を提供できる。

そのようなものとしてそれ自体は有用であるが、社会は研究者が市場を超える組織化実践を研究することを要求している。研究者は、単に支配的パラダイムに適合しているというだけで、あるいは経済学に根差す安全な「理論的基礎」を提供するというだけで問題群を選択することが賢明であるかどうかを自ら問う必要がある。例えば、幸福の研究はマネジメントの領域においても極めて重要であると思われるにもかかわらず、なぜ主に経済学と心理学において始められているに過ぎないのか。これら学問はそれぞれに重要な批判的洞察を提供できると考えられるが、マネジメント研究も自身の眼識を開拓し、この分野に貢献すべきではないのか。

この遅れ (lag) の理由の一つは、経験主義が研究の支配的形態であり、統計的分析が成果を生むための最も合理的な仕方であるとの認識が根強いことである。この状況については経済主義者・ハイエクですら嘆いている。「しばしば社会科学においては、たまたま測定できるものが重要とみなされる。このことは、我々の理論が測定できる量にのみ関わるという条件で定式化されねばならない、というところにまで行き着くことになる」³⁾

人間の体験に非常に重要であるにしても、幸福、信頼、公正、正義といった諸現象は本来的に、量的測定と統計分析を避ける傾向にある。統計的分析には明らかに利点があり、多くの洞察がそれによって生み出されてきた。特に、財務的業績のように焦点となる成果が測定できるときは。にもかかわらず、根本的に道徳的で社会的である人間の体験への方法的無知は、決定的に不都合なものである。客観科学を装って経済主義的研究は、市場交換を社会的埋め込み (embeddedness) から、そして倫理をビジネスから切り離す、フリーマンが分離の命題 (separation thesis) と呼ぶところを強化した⁴⁾。そのような研究は、現在のグローバルな社会危機を解決する組織実践を推進するには明らかに不十分である。

研究者はまた、多くの時間と努力が官僚的温情主義類型の研究に割かれていることを再考すべきである。そのような研究はしばしば、ジェンセンが社会学的モデルあるいは社会的犠牲者 (social victim) モデルと呼ぶものに基づく⁵⁾。それは自由ないし選択の自由を許容せず、ただ、社会構造、すなわち位階制による成果のみを説明するものである。この類型の研究は、概念的、歴史的に有意義ではあるが、その一方で、たいていの管理実践が人間の尊厳から切り離されるように、分離の命題を強化する。このアプローチは、人々がより良い人生を生きることを可能にする組織実践を説明する助けにはならない。

人間の尊厳の保護と推進に興味ある研究者は、したがって、制限された経済主義から啓発された経済主義、制限された人間主義から純粋人間主義に及ぶスペクトルの中での研究に重点を置くべきである。支配的パラダイムの延長であるがゆえに、全体的に、制限された経済主義そして啓発された経済主義への転換は容易である。したがってまた、経験主義のような支配的研究アプローチが多く採られることになる。しかるに危機のこの時代、マネジメント研究がより今日的で、正確で、適切で、正当であろうとすれば、究極的に、制限された人間主義そして純粋人間主義への転換が焦眉の急である。

2. 経路1：尊厳に基づく研究への移行

人間主義マネジメントは、尊厳の考えをマネジメント研究に持ち込む（戻す）。中心に尊厳を置く研究は、組織実践のより良い説明を可能にするし、同時に、マネジメント研究の理論的正確さを増大させ、その応用可能性を広げ、その正当性を増大させる。

したがって、人間主義マネジメント研究のための核心的努力は、尊厳の考えのより良い理解を生み出すものでなければならない。ここに、尊厳を深く探究すれば三つの領域が存在すると考えられる。「カテゴリーとしての尊厳」、「無条件的な内在価値としての尊厳」、そして「条件付けられた、獲得価値としての尊厳」がこれである。

カテゴリーとしての尊厳の考えを復権させることは、マネジメント研究者に例えば経済主義パラダイムを避ける諸現象の研究への道を拓きうる。誠実、信頼、人物、価値、愛等はすべて人間関係がうまく行くために決定的に重要であるが、ほとんど交換の論理に適合しないものである。交換の論理は、交換がなされれば、何かが減少するということを前定としている。例えば、金銭をビールと交換すれば、支出できる金銭はその分少なくなる。しかし、誠実、信頼、徳行等は、それを表現しても減少しない。人がもし高度な誠実性を示せば、その人は他者が同様に行動するよう鼓吹することになる。他者が誰かを信頼すれば、信頼は信頼を生むがゆえに、相互に信頼が生まれる。他者を徳行の成長の共有へと導くことで人格は形成され、意識は成長する。これら現象のいくつかは近年研究の関心を高めてきているが、伝統的に脇に置かれ、業績に関連すると分かったときにのみ重要なものとして受け入れられる⁶⁾。

無条件的な人間の価値として尊厳を再導入することは、マネジメント研究者の理論的正確性を増大させる⁷⁾。このことは異論のある言明かも知れないが、宗教的および世俗的文化を越えて、たいいていの人間は尊厳を持った存在として扱われたいということを示すものである。この根本的な人間の関心を統合するマネジメント理論は、それらに関心を示さない理論より、良い組織化についてのより正確な情報を提供するであろう。

条件付きの形で人間の尊厳の考えを復権させることは、組織の目標として尊厳推進を考える手助けとなる⁸⁾。それは、たいいていのステークホルダーが利潤極大より人間の尊厳と幸福の推進をより正当で、信頼に足る組織目標とみなすということを提唱するものである。このことは、とりわけ危機の時代に当てはまる。組織実践が人間の尊厳の推進をいかに助けるかを理解することは、世界が今日必要としている解決の一部である。

・制限された経済主義への転換

制限された経済主義への移行は、利益最大化を達成するために人的資源をいかに組織化できるかという狭いフォーカスから、利益を最大化するという脈絡の中で組織実践がいかに人間の尊厳を守るかを説明するものへと研究を動かす。研究の支配的な問いは「更なる富を創出しながら、どのような組織実践が人間の尊厳を守るか？」である。研究者は、尊厳の侵害と生産性あるいは業績にとってのその結果について研究しうる。前稿でも述べた、人間性についての人間主義的見解は、制限された経済

主義への転換を導く。この見解はまた、市場と交換の論理を避ける諸現象、信頼、愛情、気づき(mindfulness)等にフォーカスできる。研究のためのもう一つの出発点は、尊厳の保護研究の広大な蓄積を提供する「世界人権宣言」である⁹⁾。

研究におけるこの関連の問いとしては、個人、集団、あるいは組織それぞれの業績に与える尊厳の冒涇の影響に関わる。このことは、従業員、顧客あるいはその他のステークホルダーのレベルで行われる。認識論的にこれを行うために、肉体的、精神的そして人間関係的健康を含め、尊厳と人権の概念を測定するアプローチを使うことが有用である。心理学の分野は、組織行動研究においてその役割が重要となってきた多数の評価類型を提供する一方で、これまで体系的研究の対象にならなかった新しい領域もそこには見られる。例えば、企業業績への感情、愛情、気づき、創造性、性格等の影響が注目を集めるようになっている。

例：エージェンシー理論から誠実(理論)へ

人間的マネジメント研究への移行には人間性の再考が根本的に重要である。経済主義パラダイムを信奉するジェンセンがまったく劇的に人間性についての自身の視点を転換したことはよく知られているが、この移行には人々が真に自身の可能性を実感するのを助ける、大規模な「集団啓発プログラム」(group awareness training program)が寄与していると言われる。このプログラムと「瞑想実践」(mindfulness and consciousness practices)への強い関わりを通して彼はそれ以来、久しく誠実(integrity)の重要性についての研究にフォーカスしてきた。

誠実は市場の論理を避ける一方、量的に測定困難な概念である。しかし、ジェンセンが主張するように誠実とは、それなくしては何も機能しないような基本的概念である¹⁰⁾。誠実についての彼の理解は、すべてに価格があるという以前の提唱を破棄させることを彼に要求した。誠実は機会主義的な優位の追求ではなく、確たるコミットメントを要求する。

2008年の財務危機に関し、彼はまた信頼(trust)の考えを決定的と見ている。それはエージェンシー理論において以前は目立って現れることのなかったもう一つ概念である。

「誠実と信頼」この両概念の研究は、純粹経済主義から離れ、人間主義的実践の方向へと移行するためのもう一つの道と考えられる。

・啓発された経済主義への転換

啓発された経済主義に移行するとき、研究における指導的問いは「より多くの富を創出しながら、どの組織実践が人間の尊厳を推進するか？」である。この領域において、研究は人間開発と自己啓発のような、尊厳について獲得された、条件付きの諸側面にフォーカスする。この類型においては、センとヌスバウムによって推進された能力開発アプローチを使うことができる¹¹⁾。人権の視点を特に人的責任で補完することにより、制限された経済主義から啓発された経済主義への転換にも達しうる。組織に関連しては、より高いレベルの業績を生み出す、人権に結びついた責任といったものを確立するための研究が必要である。

「基本的素質」(basic capabilities)についてのヌスバウムのリストは、そのような研究のための一

つの概念的・経験的出発点である。彼女の基本能力リストには、①生活状態、②肉体的健康、③肉体的完全、④感覚、想像そして思考の完全な関わり、⑤感情表現能力、⑥実践理性の活用能力、⑦他者と親しむ能力、⑧動物、植物そして自然界への関心と、その中で調和的に生きること、⑨遊戯へ関わる能力、そして⑩自身の環境を政治的・物理的に統制する能力、が含まれる¹²⁾。これら能力は、種々の分析レベルに及び、それらを検討する研究も個人レベル、集団レベル、組織レベルおよび、文化・社会レベルの能力にフォーカスできる。

経験的に、そのような研究は、意識的資本主義あるいは長期志向の利益最大化を受け入れる組織において行われる。経営倫理や組織行動の領域においてそのような研究の形跡はあるが、未だ発達不十分であり、周辺的である。

例：「ネガティブ」組織学からポジティブ組織学へ

ポジティブ組織学は、人間主義マネジメント研究に向けてのもう一つの移行である。それは、2000年代初期にポジティブ心理学の応用として組織の領域に現れたものである。ポジティブ心理学は、人間の活躍に関わる人間主義心理学にその起源を持つ。1990年代末にポジティブ心理学の創立者の一人、セリグマン（Seligman, M.）は、心理学はあまりにも長く、そして過度に人々の「思わしくない（wrong）こと」（ネガティブ心理学）に焦点を当ててきた、と言う。そして、心理学者は人々の「健全な（right）こと」に精力的に取り組むべきと主張した¹³⁾。

ポジティブ組織学はその課題を組織の領域で取り上げ、そこでの人間的活躍を研究する。ルーザンス（Luthans, F.）をはじめとする研究者の多くは、人々の力を際立たせるように作業場を設計する方法を発見しようとする。彼らの意図するところは、人々が自らそしてお互いに最高の状態であるのを助けるのはどのような組織実践かを確定することである。彼らは、同情、寛大、共感、気づき、自覚等、マネジメント研究において以前はたいい筋違いのものと考えられてきた多くの諸概念を検討してきた。多くの精神測定学的尺度が開発されてきているものの、これら概念が量的に測定されることはまれである。にもかかわらず、人権を守る実践が組織業績に重大な影響を持つことが研究で示されてきた。

・経済主義内での移行にとっての障害と機会

尊厳の保護と推進を考える研究に向かうにおいての主たる障害は測定問題である。その性質上、尊厳は価格化されず、尊厳関連の諸現象を量的に測定することは難しい。更に、尊厳関連の諸側面を量化する行為は、根本的に交換の論理を免れた諸要素に価格を賦与するということを含む、専門的、実践的愚かさに流れ込むことになる。加えて、多くの尊厳開発の実践は、長期的研究と質的研究アプローチを要するが、それらには時間がかかり、アピールするところも少なく、さほど普及もしない。

人間性の基礎にある複雑性が第二の概念的障害である。近年の科学的洞察を反映する人間行動のモデルを形成するには、ある形の還元主義（reductionism）が必要である。この場合、前稿でも取り上げたローレンスの研究および人間性モデルも有用であると考えられる¹⁴⁾。

制限された経済主義と啓発された経済主義に向けた移行への実際的恩典として挙げられるのは、そ

のような理論化のための認識論的要件が、経験主義としての科学という支配的理解の中に含まれることである。尊厳の保護および推進に関連するあらゆる側面に関し、それが量化され、可能なら価格化（半価格化）されることは可能である。そのような移行は、これら側面が富の創出、財務的業績および企業業績にいかに影響するかについての説得力ある理論の提起を許すことになる。それはまた、会社の目的についての規範的議論を避け、マネジメント研究をより正当化することになる。

3. 経路2：成果としての幸福への転換

幸福への組織実践の影響を直接説明することは、いかにより良い生活とより良い組織を確保するかの研究にフォーカスするもう一つの方法である。多くの指導的な経済学者と心理学者は、もっと直接的に成功の尺度として「幸福の増大」に研究の焦点を当てる必要がある、と主張してきた¹⁵⁾。マネジメント研究は全体として、そこまでは行っていない。よって、「幸福とは正確に何なのか、そしてそのためにいかに組織化するのか」の問いは、人間主義マネジメント研究にとってのもう一つの重要な領域である。

「成果としての幸福」に転換することは、多くの概念的議論を要する。主要な議論の一つとして、幸福が快楽的なものとして理解されるべきか理性的なものとして理解されるべきか、幸福は楽しみそして瞬時の享楽を示すものか長期的な人間的活躍に基づいたものか、に焦点を当てる必要がある。もう一つの議論は、幸福は健康として理解されるべきか、主に人生の満足として理解されるべきかを中心に展開される¹⁶⁾。そして第三の議論は、幸福が状態（state）なのか特性（trait）なのかにフォーカスする。これは、組織実践が幸福にどのように影響するのかの議論に根本的に影響する。これら問いにはひたむきな研究努力を要する。

経験的評価についての論点は、これら概念的疑問から発する。検査、脳スキャン、血圧等を通じた瞬間的喜びを測定することで、快楽的幸福を評価することは可能であるが、長期的活躍としての理性的幸福を測定することはより難しい。同様に、確立された医学的測定の多くは健康を評価できるが、人生の満足はたいがい主観的評価に基づく。そして、多くの複合指標が個人レベルに関し提起されてきたが、そのような測定を組織レベルで応用することは、重要な研究領域として残る。

ヌスバウムとセンは、幸福の評価についてのもう一つの視点を提供する¹⁷⁾。成果の測定よりも彼らは、ステークホルダーとの対話のような諸過程を評価することを提案する。ディールクスマイヤーはこのアプローチを、声が聞き届けられることを許し、いかなる先入的な目的も押し付けない相互作用と議論の形態である、「手続き的人間主義」（procedural humanism）と呼ぶ¹⁸⁾。

・制限された人間主義への転換

マネジメント研究を制限された人間主義へ移行させるにおいて、支配的問いとなるのは「どのような組織実践が幸福を創造しながら人間の尊厳を守るか？」ということである。そのような研究のための問いについて概略を描こうとすれば、世界人権宣言がまた出発点の一つになる。従業員、顧客その他ステークホルダーに関して起こりうる個人、集団、組織それぞれのレベルにおける幸福に対する人

権侵害の影響の研究は貴重である。ステークホルダーの幸福における感情の役割、愛情、そして目的の必要を含む、人間性の拡大理解に基づいて更なる研究がなされる。気づき、企業者の活動、性格を含む人間の活動がステークホルダーの幸福に影響する仕方の問題は重要な今一つの研究例である。マネジメント学会の前会長ハムブリックが言うように、マネジメント研究者は会社だけではなく、すべての制度におけるマネジメントの改善に責任を持つべきである¹⁹⁾。制限された人間主義はそれ自体、積極的にあらゆるタイプの組織研究を含みうる。

特に今日のなもう一つの領域は、業績と幸福の役割に関わるものである。業績に与える幸福の影響研究は経済主義類型を代表するが、制限された人間主義類型における研究は逆の関係を探求する。「業績は多くのステークホルダーの幸福にいかに影響するか?」、「業績と幸福の関係は比例的で直線的なものであるか、逆U字曲線的なようなものであるか?」換言すれば、「(財務的見地での)低業績と過剰業績は低レベルの尊厳観と幸福観を生み出すのか?」

例：変わるコーポレートガバナンス研究

コーポレートガバナンスの領域は、マネジメント研究が経済主義的視点から人間主義的視点にいかに移行できるかの例の一つを提供する。パラダイムが異なれば組織とその目的を見る見方も異なる。パラダイムはそれぞれに、より良いガバナンス実践として何を学び、推奨するかを示す。

前稿でも見たが、コーポレートガバナンス研究は、一般に純粋経済主義に偏向している。ホモ・エコノミクスとREMMの諸仮説に基づいて、エージェンシー理論がコーポレートガバナンス研究にとっての最も影響力ある理論となった。そして、コーポレートガバナンス研究の要点の一つとなったのが、ガバナンスの構造、メカニズムそして過程がいかにか会社業績に影響するかである。

経験主義の支配ゆえに研究はまた、インプットの量的測定、多くの統制尺度を割り出し、(たいていは回帰分析を使い)業績への影響を求める。そのような統計的分析を使うために研究者は、役員会構成、役員会規模、役員会メンバーの多様性、国籍と性差、あるいは独立役員の数等を確認するのに多くの努力を費やす。彼らは、会社業績へのそれぞれの影響を探求するために精緻化された分析を駆使し、一つの役員構成が他のそれより良いとか悪いとか結論付ける。

そのような研究は多くの点で限界がある。第一に、研究者は重要なデータを発する組織に自らを限定せねばならない。第二に、焦点となる役員会は、トップダウンによって最もうまく統制されるような伝統的ヒエラルヒーを前提としている。第三に、役員と経営者の間の相互作用に焦点を当てることは、他の多くのステークホルダーも良きコーポレートガバナンスにとって重要であるにもかかわらず、その研究が株主と経営者の間のコンフリクトに限定される。第四に、結果として推奨されるのは、例えば、ストックオプションの広範な利用とか、良きガバナンスコードに限定されることである。

経営者をよりよく統制するために独立の、あるいは非経営的重役に依存するような、経済主義視点に発する他の推奨策も疑わしい。エンロンからリーマンブラザーズに至る、近年のガバナンスにおける誤りの理由を多くの学者は、経営の抜け目のないやり方が役員をいとも簡単に支配したこと、と結論付けた²⁰⁾。経済主義の論理においては、「独立」役員の導入が、経営者の気まぐれなやり方をよりよく統制するものと見られていた。しかし、ターンバルらは、独立役員は組織についての知識をほと

んど持っておらず、したがって、組織を有効にコントロールするのに必要な決定的な問題提起ができないとしている。経営者がたいてい日和見主義者と見られる経済主義的視点から論理的に現れるところは、catすなわちマネジメントが常に優位で終わる、追いつ追われつのゲーム（cat-and-mouse game）に似た構造に通じた。ターンバルはその研究において、自己達成的予言を通じて代理人コンフリクトを増殖させる『『良きガバナンス』基準の有害な諸影響』といった、他のコーポレートガバナンス・パラドクスを強調する²¹⁾。

コーポレートガバナンスの人間主義視点は、これら欠点のいくつかと取り組むのを助ける。人間性についての（道徳に無関係の機会主義者としてだけではない）異なれる理解を採ることで我々には、ガバナンス問題を扱うにおいてのもう一つのアプローチを考慮することができる。例えば、スチュワードシップ理論は、人間の社会的、道徳的性質の上に構築されている、すなわち、人々はより良い組織に向けて積極的、建設的に貢献することを望むということを前提としている。視点のこの転換は、良きガバナンス実践へのこれまでとは根本的に違った洞察を提供しうる。

人間主義の視点に発する中心的洞察は、信頼と信頼に足ることの意義と重要性に関わる。経営者の信頼性はその測定が明らかに難しい。しかし、危機時になぜはつらつとした組織があるのか、そして、組織の成功を確保するのに経営者と役員はお互い対立するのではなく、いかに協力するのか、これらは探究する価値がある。例えば、ステークホルダーと経営者の間の相互信頼はそれが重要な情報交換を高めるがゆえに極めて重要である、との研究がある²²⁾。そのような信頼をいかに構築するかについての知識は存在するものの、更なる研究が必要である。また、組織全体で信頼しうる経営者の選択にフォーカスする研究もある。そこには、精神病者をいかに発見し、彼らが権力の地位に就くことをいかに阻止するかといった問いも含まれる。そのような研究は、伝統的な統計的回帰モデルによっては不可能であり、ときにはケースに基づいたり、また複合的物語アプローチを利用したりする。

コーポレートガバナンスの欠点に取り組むために、代替のガバナンス構造に焦点を当てる研究も必要である。この場合、役員会の構成に焦点を当てるのではなく、経営者が組織の目的そして幸福関連の目的を推進するのに最適な支持構造を見出すことにフォーカスされる。ターンバルの研究においては、サイバネティクスに基づくモデル化アプローチが、（財務的そして幸福関連の）より良い組織成果を確保する過程を理解するのに利用された²³⁾。この研究は、自然科学横断的洞察を使い、（脳におけるような）現存の構造を模したガバナンス構造を設計する。

これら考察では、例えば、ガバナンス過程に役員、経営者そして株主のみならず多様なステークホルダーを含めることが有意義であることが示されている。従業員、顧客、投資家、供給業者、そして市民活動家をガバナンス過程に取り込むことは多様性と、生物学者が「周辺多数」（edge-abundance）と呼ぶ模倣者（mimics）を増大させる。周辺多数は、川と海のような二つ以上のシステムが一緒になるとき自然が創り出す影響、である²⁴⁾。これら周辺において、批判的情報が流れる可能性が非常に高い。例えば、多くの住宅ローン顧客がその支払いができないということを知るブローカーのように、外部ステークホルダーから証拠を集めることが可能である。2008年の財務危機からいくつかの銀行を救ったのは、まさにこの増大した情報の流れであったと言われる²⁵⁾。

ターンバルは、多様な役員会を提唱し続けてきた。このことは、アングロサクソン諸国に広まって

いる単一役員システムより、あるいは大陸ヨーロッパに見られる二層役員システムよりも良い支持構造をガバナンス過程に提供するであろう。彼はサイバネティクスと神経科学を引き合いに、位階構造は水平的チェック&バランスシステムより弾力性に欠けると主張する²⁶⁾。後者の構造は、長く国家を統制するために採用されてきた。モンテスキューがお互いを牽制し、均衡をはかることで単一構造すなわち君主政治より良いガバナンスを提供できる三つの分離した政府部門（行政、立法、司法）を主張したことは有名である²⁷⁾。そのような構造は中心の統制構造を持たず、並行的チェック&バランスを持つ脳の調整を反映するものである²⁸⁾。

研究者が自身の仕事を支配的視点に適合させ、その基本前提を問わないときは、上のような洞察の展開は難しい。研究のパラダイムと方法論の不自然な同盟ゆえに、たいていのコーポレートガバナンス研究は、伝統的役員構造をいまなお所与のものと見ている。それゆえ、他の視点の重要性を明示すべき責任が人間主義的マネジメント研究にはある。通常、その吟味は、支配的な経済主義の論理に挑戦する組織研究と、人間主義者がその適切性を強調しつつ検証したそのガバナンス構造のケース研究を通じてのみ提供される。

ピアソンはその教訓的な例として、69,000人の従業員が所有し、統制するデパートとスーパー、これらを経営するイギリス最大の小売業の一つジョン・ルイス・パートナーシップ（John Lewis Partnership）や、その顧客がガバナンス構造に含められ、このことが彼らをしてマネジメントにフィードバックを提供させることを許す、スイスのライファイゼン協同組合銀行（cooperative Raiffeisen bank）を挙げている²⁹⁾。

そして、より人間主義的なガバナンス・モデルを、スペインに本拠を置く製造・小売企業グループ、モンドラゴン（Mondragón）の協調的ネットワークの中に見出している³⁰⁾。

公共的に運営されておらず、組織の中で少数であるという理由で、あるいは、それらへは近づきにくいという理由から、これらタイプの組織は伝統的経済主義研究の中に含まれることはまれである。協同組合組織の研究者においては比較的無視されるもう1つの理由は、これら組織が支配的経済主義パラダイムに適合しないことにある。しかし、コーポレートガバナンスの現代の危機を考えれば、これらを含め代替アプローチが真剣に研究されるべき時期ではある。

・純粋人間主義への移行

純粋人間主義にマネジメント研究を移行させるための支配的問いは、「どのような組織実践が尊厳を推進し、より高い幸福を達成するか？」ということになる。この範囲の研究は、人間開発や自己啓発のような、尊厳について獲得された、条件付きの側面に焦点を当てる。この類型における研究は、例えば、センやヌスバウムによって進められた能力開発アプローチを使う³¹⁾。制限された人間主義から純粋人間主義への転換は、人権の視点と人間の責任を合体させることを通じて達せられる。ステークホルダーのより高いレベルの幸福を生み出すために、組織関連で人権と結びついた責任といったものを確認できる。研究はまた、そのような責任がいかに発展させられるかを考察する。

基本的素質について前述したヌスバウムのリストが、この研究のための経験的出発点として役立つ。彼女のリストには「生活状態」、「肉体的健康」、「肉体的完全」、「感覚、想像、そして思想への完全な

関わり」,「感情表現能力」,「実践理性の活用能力」,「他者と親しむ能力」,「動物,植物,そして自然界への関心と,その中で調和的に生きること」,「遊戯へ関わる能力」,「自身の環境を政治的・物理的に統制する能力」が含まれていた。これらの諸点は,全体としての文化や社会の他,個人,集団そして組織を含む様々なレベルの分析に及ぶ。

研究における問いは,幸福を改善するという見地からの素質の有効性と能率とともに,その開発に関わる。最終的に人間の幸福が推進されるように,いかなる実践が責任ある行動を高めるかを確定する。そのような研究は,経験的に社会的企業,非営利組織(NGO),ベネフィットコーポレーション(B-corporations)等の中で行われる。

例:経営戦略から社会的企業者活動へ

今日の最も影響力あるマネジメント研究者の一人であり,そのキャリアを大部分,競争と経営戦略の研究に捧げてきたポーターは近年,協調(collaboration)の力を発見するところとなっている³²⁾。協調の顕著な例として彼は,社会的企業の領域を挙げ,社会的企業者が戦略に新形態を吹き込むことになるかと信じている。そして,同僚のクレマーとともに,会社は社会的企業の実践をより綿密に検証すべきと主張した³³⁾。幸福の創造ないし共通価値の創造(shared value creation)に関わらないと会社は,その正当性を拡大させることができない,というのである。

社会的企業の領域は,純粹人間主義の性質を持っている。社会的企業は,大きくて長期にわたるグローバルな諸問題に対する解決を見出し,幸福の創出を目的とする。貧困社会のためのマイクロファイナンス開発によって知られた指導的な社会的企業家[マイクロファイナンス開発,指導的な社会的企業家]であるユヌスは,二種類の人間と二種類の組織が存在すると主張する。一方は,金儲けを望み,金儲けのビジネスのために働く人々であり,他は,他者に善を施すことを望み,人間性に役立つビジネスのために働く人々である³⁴⁾。ユヌスがグラミン銀行をスタートさせたとき,社会的企業家およびその活動の概念はまだ幼年期であった。社会企業支援非営利組織「アショカ大学」における同僚とともにドレイトンが,ユヌスのようなシステムの大改革を創造する人々を確認したことにより,1980年代にその概念は普及した³⁵⁾。社会的企業家を彼は,企業家的手段によって社会的に最大級の諸問題を解決する人々であるとした。社会問題を撲滅するべく社会を根本的に変えるまで社会企業家は休むことはできない,とドレイトンが主張するように,社会変革のこの休みなき追求は,彼らを確認する主要方法の一つである。ポリオを撲滅するように人類は貧困をなくしようと信じるがゆえにユヌスは,貧困博物館のある社会について語る。社会的企業家は,人間性についての経済主義仮説に根本的に挑戦する。このひたむきな人間は,その核心において人間の尊厳を尊重するとともに,幸福創出のために社会変革を成し遂げる努力の中で,工夫に富んだ組織実践を展開する。

経済主義的研究パラダイムの不適切性に立ち向かいながら社会的企業者活動は今や,人間主義マネジメント研究のりっぱな一領域になってきている。過去何十年にわたり,多くの研究者は社会的企業の出現を検証し始めてきた。研究の多くは,徹底的なケース分析に基づく。ケース研究を土台として理論を構築しようとする研究者もいる。これら研究を押さえるとともに,領域の制度化を支援するために新しい雑誌も現れた。

・障害と機会

成果変数として幸福を採るマネジメント研究にとっての第一の障害となるのは、測定問題である。尊厳と同様、幸福も多面的概念である。マネジメント研究の成果変数は、特に主たる研究方法が経験的であれば、計量単位に直されねばならないかも知れない。そのような尺度を見出すには、一致した努力と学際的協力を必要とする。

制限された人間主義類型および純粋人間主義類型の研究は、より広くは、理論形成に関わる障害を含む。というのも、たいていの場合、より伝統的な量的研究に乗り出す前に概念的、そしておそらく質的ケーススタディ研究が行われる必要があるからである。

制限された人間主義および純粋人間主義の研究は明らかに、伝統的マネジメント研究の認識論的帯域幅 (bandwidth) に挑戦する。規範的理論を含め理論形成のために、質的研究および人類学的研究とともに多くの概念的研究が必要である。そのアプローチは現行のマネジメント領域では普通ではないが、そのような研究は尊厳と幸福の過度な単純化を避けるのに役立つ。

人間主義的研究は、倫理と研究の規範的側面に再関与する必要性に関しても一つの挑戦を提起する。一般に広まっている科学パラダイムを客観的とみなす人々、そして価値自由の説明を提唱する人々は、この提案を疑問視するであろう。物語創出としての社会科学の我々の理解を更新することのマクロスキーの提案は、この過程において有用である³⁶⁾。そのような視点は、普遍的人道主義観を支持する、共有されたグローバル価値の展開を許す。そのような規範的問いがマネジメント研究の一要素になることはまれであるが、実り多い研究の道を拓くことになろう。主要な宗教文化と結びつく共通価値を詳述する、著名な神学者・キュングのグローバル精神についての著作は、この点で役に立つ³⁷⁾。

4. 研究における種々のアプローチ

経営学者としてフリーマンとその仲間は、伝統的マネジメント研究は三つの問題に直面していると主張する。研究問題、規範的問題、そして知識の利用の問題、がこれである。研究問題は、実証主義の支配に結びつく。規範的問題は、客観的、「道徳外的」科学としてのマネジメント研究の理解に関わる。知識の利用の問題は、実証的研究が生み出す誤った確かさ観に結びつく。フリーマンらは、「経営判断から倫理学を排除することの中に示され、またマネジメントの世界と人文科学の世界の二重性として一般化される」〈分離の命題〉あるいは〈分離の誤信〉(separation fallacy) と呼ぶものが、問題の核心にあると主張する³⁸⁾。

人間主義マネジメントは、「マネジメントと人文科学」の再統合とともに、「倫理学と経営判断」を再統合する。その結果、倫理学、経営倫理学、そして人文科学に役立つ研究方法はマネジメント研究にも役立つ。人間主義マネジメント研究には明らかに、研究アプローチにおける多元主義が必要である。この多元主義には、異なった形の知識と知識創出にオープンであることが欠かせない。そのような認識論的開放性には、経験主義を超える方法論が必要である。伝統的マネジメント界では、これら方法論は、しばしば懐疑論と出会うことになる。〈これは実は研究ではない〉と。しかし、この形の認識論的開放性は、種々の分野の協力を求めるとき必要とされる。

認識論の開放性はまた、社会科学における規範的立場および先験的知識についての議論、すなわち人間性に関する諸仮説についての議論を必要とする。ここでは、人間はただ単に効用極大者（utility maximizer）であるという先験的前提は、人間は守られる必要のある尊厳を賦与されているという先験的前提によって取って代わられる。人間の根本的大望（aspiration）は、単なる富ではなく理性的な形の幸福と活躍であるということが仮定される。倫理と規範的スタンスはなお「非科学的」とみなされる伝統が一部ではあるものの、人文科学、社会科学、自然科学の諸分野の研究者を含みますます多くの人々が、これら仮説は受け入れられる基準線であることを見出している。人間主義マネジメントにとっての支配的問いである「組織実践はいかに人間の尊厳を保護し推進するのに変換され、また終局的に幸福と活躍を達成できるか？」は、統計分析と形式的モデル化を含む種々の方法論を採ることで探究される。しかし、固有の理論検証方法論が適用される前に我々は、もっと概念的研究と、理論開発および理論形成にフォーカスすることが必要である。そのような概念的作業は、神学、宗教、哲学、文学を含む様々な分野に基づく。フリーマンらは、そのような概念的作業を「物語理論」(narrative theory)と呼ぶ³⁹⁾。彼らは、「文学、物語倫理そして（創造的人間活動についての学問が成果の意味を理解する発展的物語で主として構成される）人文科学の情報源から多くは学ばれる」と主張する。彼らはまた言う、「我々は、誤った実証主義とそれが鼓舞する分離の誤信に基づく、ビジネスとビジネススクールの支配的物語を盲目的に受け入れることはできない。我々の挑戦は、人間の可能性と責任で円熟した、豊かで新しい物語を創造することであり、それは我々に価値創造と取引に関わるにおいてのより良い方法を示す」⁴⁰⁾と。

ワドックも同様の視点を共有し、学者は宗教的伝道師、彼女の言葉では「巫女」になる、と主張する⁴¹⁾。彼らは、問題を理解し、治療法を発見し、そしてそれらを広めることに着手すべきである。この種の研究は臨床タイプの、ケースに基づく研究により適している。グローバルで社会的な問題がうまく解決された事例について物語ることは、人間主義マネジメントにとって非常に重要である。

美術は人間主義マネジメント研究のもう一つの形を伝える。フリーマンらは、創造的パフォーマンスの観察とそれへの関わりから多くのことを学ぶうる、と指摘する⁴²⁾。美術、音楽、映画、ダンス等を理解することで、人間の体験と活躍の更なる眼識を獲得できる。そのような研究は個人化され、主観化され、状況関連的ではあるが、より良い組織実践の核となる創造的パフォーマンスを解明するには重要である。

以上に列挙したところは明らかに尽くされたものではないが、要は、より人間主義的なマネジメント研究への転換には、何が学ばれるかだけでなく、いかに学ばれるかに関しても、根本的な転換を要するということである。それはまた、科学的研究の目的に挑戦する。単に情報あるいは知識を生み出すのか、あるいは、究極的に智慧（wisdom）を生み出すのか？ 人間主義マネジメントは、言葉のほんとうの意味で哲学的であること、智慧に近いものになることを目指す。

おわりに

本稿では、人間主義パラダイムがマネジメント研究を転換させ助ける道筋を示した。最初の経路は、

尊厳の思考を経営研究に入れる（戻す）ことに焦点を当てたものである。第二の経路は、組織実践成果の一つとしての幸福創造に焦点を当てたものである。そして、この転換がいかに起こった（あるいは起こりうるか）を説明するために、研究における一般的な問いを投げかけ、例をいくつか示した。これら例は、マネジメント研究がより直接的に生活を改善し、また人類が直面する様々な危機を解決するのにいかに貢献できるかを示す。この課題を担っている研究者は存在するものの多くはなく、人間の尊厳を守り、幸福を推進できる組織実践を理解することができるもっと多くの研究者が必要である。

我々は次に、人間主義的マネジメントを実践している組織の諸例を見るとともに、人間主義的マネジメントの研究成果を経営実践の中にどのように植え付けていくか、その方法について考えてみたい。

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, 2019, pp. 17-41.]
- 2) 拙稿「マネジメントにおける経済主義と人間主義」『名古屋学院大学論集（社会科学篇）』Vol.56, No.1, 2019, pp. 77-91.]
- 3) cf. Freeman, R.E., Newkirk, D.: “Business school research: Some preliminary suggestions”, Amann, W., Pirson, M., Diercksmeier, C., Kimakowitz, E. v., Spitzack, H. (eds.), *Business Schools under Fire*, London; New York, Palgrave Macmillan, 2011, p. 278.
- 4) Freeman, R.E., Newkirk, D.: *ibid.*
- 5) Jensen, M.C.: “Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function”, *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 2002, pp. 235-257.
- 6) Pirson, M.: *Humanistic Management, Protecting Dignity and Promoting Well-being*, New York, Cambridge University Press, 2017, p. 170.
- 7) Pirson, M.: *ibid.*, p. 170.
- 8) Margolis, J. D.: “Responsibility in organizational context”, *Business Ethics Quarterly*, 11(3), 2001, pp. 431-454.
- 9) Pirson, M.: *op.cit.*, p. 171.
- 10) Jensen, M.C.: “Integrity: Without it nothing works”, *Rotman Magazine: The Magazine of the Rotman School of Management*, 99(2009), pp. 16-20.
- 11) Nussbaum, M.: “Capabilities as fundamental entitlements: Sen and social justice”, *Feminist Economics*, 9(2-3), 2003, pp. 33-59.
- 12) Nussbaum, M.: *Creating Capabilities — The Human Development Approach*, New York, Belknap, 2011.
- 13) Pirson, M.: *op.cit.*, p. 174.
- 14) Lawrence, P.: *Driven to lead: Good, Bad, and Misguided Leadership*, San Francisco, Jossey- Bass, 2010.
- 15) Fleurbaey, M.: “Beyond GDP: The quest for a measure of social welfare”, *Journal of Economic Literature*, 47(4), 2009, pp. 1029-1075.; Stiglitz, J.: *The Price of Inequality*, New York, W.W.Norton, 2013.; Sachs, J.D.: *The End of Poverty: Economic Possibilities for Our Time*, New York, Penguin Group, 2005.
- 16) Kahn, R.L., Jaster, F.T.: “Well-being: Concepts and measures”, *Journal of Social Issues*, 58(4), 2002, pp. 627-

644.

- 17) Nussbaum, M.: *Creating Capabilities* ...
- 18) Dierksmeier, C.: "Kant's humanist ethics", *Humanistic Ethics in the Age of Globality*, London; New York, Palgrave Macmillan, 2011, pp. 79-93.
- 19) Hambrick, D.: "What if the academy actually mattered?", *Academy of Management Review*, 19(1), 1994, pp. 11-16.
- 20) Kirkpatrick, G.: "The corporate governance lessons from the financial crisis", *OECD Journal: Financial Market Trends*, 2009(1), pp. 61-87.; Turnbull, S.: *A New Way to Govern—Organizations and Society after Enron*, London, New Economics Foundation, 2002.
- 21) Turnbull, S.: "The Limitations of corporate governance best practices", Clarke, T., Branson, D. eds., *The Sage Handbook of Corporate Governance*, London; Thousand Oaks, CA, Sage, chapter 19, 2012, pp. 428-449.
- 22) Pirson, M.: *Facing the Trust Gap: How Organizations Can Measure and Manage Stakeholder Trust*, St. Gallen, University of St. Gallen, 2007.
- 23) Pirson, M., Turnbull, S.: "The future of corporate governance: Network governance — a lesson from the financial crisis", *Human Systems Management*, 34(1), 2015, pp. 81-89.
- 24) <http://fieldguide.capitalinstitute.org/edge-effect-abundance.html>.
- 25) Pirson, M., Turnbull, S.: "Corporate governance, risk management, and the financial crisis: an information processing view", *Corporate Governance: An International Review*, 19(5), 2011, pp. 459-470.
- 26) Turnbull, S.: "Stakeholder governance: A cybernetic and property rights analysis", *Corporate Governance: An International Review*, 5(1), 1997, pp. 11-23.
- 27) De Montesquieu, C.: *Montesquieu: The Spirit of the Laws*, Cambridge, Cambridge University Press, 1989.
- 28) Lawrence, P.: "Organizational logic — Institutionalizing wisdom in organizations", Kessler, E.H., Bailey, J.R. eds., *Handbook of Organizational and Managerial Wisdom*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, chapter 3, 2007.
- 29) Pirson, M.: *Humanistic Management* ..., pp. 182-3.
- 30) Turnbull, S.: "Innovations in corporate governance : The mondragón experience", *Corporate Governance: An International Review*, 3(3), 1995, pp. 167-180.
- 31) Nussbaum, M.: *Creating Capabilities* ...
- 32) Pirson, M.: *Humanistic Management* ..., p. 185.
- 33) Porter, M., Kramer, M.R.: "Creating shared value", *Harvard Business Review*, 89(1/2), 2011, pp. 62-77.
- 34) Yunus, M.: "Social entrepreneurs are the solution", *Humanism in Business: Perspectives on the Development of a Responsible Business Society*, Amann, W., Pirson, M., Diercksmeier, C., Kimakowitz, E.v., Spitzack, H. eds., Cambridge, Cambridge University Press, 2008.
- 35) Pirson, M.: *Humanistic Management* ..., p. 185.
- 36) McCloskey, D.: *The Rhetoric of Economics*, Madison, WI, University of Wisconsin Press, 1998.
- 37) Kueng H.: "A global ethic in an age of globalization", *Business Ethics Quarterly*, 7(3), 1997, pp. 17-32.
- 38) Freeman, R.E., Newkirk, D.: "Business school research: Some preliminary suggestions"
- 39) *ibid.*, p. 284.
- 40) Pirson, M.: *Humanistic Management* ..., p. 189.
- 41) Waddock, S.: *Intellectual Shamans*, Cambridge, Cambridge University Press, 2015.
- 42) Freeman, R.E., Newkirk, D.: "Business school research: Some preliminary suggestions"