

組織行動理論の発展連鎖と未来展望

AI時代の新たな人間の役割：科学的合理性から社会的人間性へ

大中 忠夫

1. 社会的人間性追求の低迷：科学的合理性の追求成功の反作用
2. 人工知能研究が明らかにした 2016 年の現実
3. フレデリック W. テイラーの科学的管理法
 - (1) マネジメントの役割：経営者と労働者の豊かさを実現する
 - (2) 現場の作業プロセスの標準化と時間管理による効率向上
 - (3) 現場の作業人材能力定義による効率向上
 - (4) 人材の適材適所配置と育成による効率向上
 - (5) 作業計画の策定と結果測定に基づく効率改善
4. J. アンリ・ファヨールの管理過程論
5. アブラハム H. マズローの 5 段階欲求説
6. ダグラス M. マグレガーの X Y 理論
7. フレデリック・ハーズバーグの衛生理論・モチベーション理論
8. W. エドワーズ・デミングの品質管理手法
9. ピーター M. センゲの学習する組織 (The Fifth Discipline)
10. ダニエル・ゴールマンの感情的知性 (EI) モデル
11. ビクター・ブルームの期待理論モデル
12. J.K. ガルブレイス他の権力の要素分解モデル
13. 組織行動理論のニューフロンティア：創造力の探求
 - (1) 創造力の実現要件
 - (2) 社会的人間性とは何か？
 - (3) 人間の尊厳とは？

参考資料

1. 社会的人間性追求の低迷：科学的合理性の追求成功の反作用

現代グローバル社会には、イノベーションの低迷、経済の不安定化、その結果の社会格差の拡大、テロや紛争の定常化、さらには経済成長のリーダーであるべき先進社会企業の活力低迷など、深刻な課題が眼前に存在している。

そしてこれらの混迷の連鎖の源が、グローバル経済の最重要単位である先進社会企業のイノベーション活力不足、持続的進化力の脆弱さ、である現実を直視すれば、20世紀以来発展してきたはずの組織行動理論の社会的効力はどこで消滅したのかという困惑、あるいは、そもそも組織行動理論は現実社会に対して影響力をもっていたのかという疑問、を感じざるを得ない。

しかし、このようなグローバル社会の悲惨な現状をもたらしているのは過去1世紀にわたる組織行動理論研究の無力さや失敗によるものではない。むしろその画期的な成功が現代グローバル社会の諸問題を引き起こしている。すなわち、20世紀初頭のテイラーの科学的管理法を起点とする「科学的合理性」の価値観追求の歴史的成功の結果、それに相反する価値観である「社会的人間性」が衰弱し続けたことが現代グローバル社会の混乱と混迷の根本原因の一つとなっている。

とはいえ、科学的合理性追求の原典であるテイラーの「科学的管理法」には、その最終目的として「雇用者と労働者の共存共栄」が明確に提唱されている。そこには現代社会で理解されているような、科学的合理性に基づく生産性効率一辺倒の追求、あるいはそのための人間性の排除、などという考え方はまったく存在していない。

後年、20世紀のマネジメント理論の完成者とされる P.ドラッカーもこの点を以下のように述べている。

昨今ではテイラーを軽蔑し、その物の見方を『時代遅れだ』と非難する風潮が強いが、テイラーこそ、人類の歴史上でおそらく初めて労働作業を当然のものとして見過ごさず、研究の対象として光を当てた人物である。(中略) 氏を研究へと駆り立て、意欲を刺激し続けたのは何よりも、心身を蝕む苦役から労働者を解放したいとの思いだった。(中略) テイラーは、労働の生産性を押し上げ、それによって労働者たちにまずまずの暮らしをさせたいと願った。(「科学的管理法」 訳者あとがき、原典 P.F.ドラッカー「マネジメント」)

また、テイラーに続くファヨール (管理過程論)、マズロー (5段階欲求分類モデル)、ハーズバーグ (動機付け理論と衛生理論)、デミング (人間性尊重の品質管理)、センゲ (学習する組織)、ゴールマン (感情的知性モデル) の組織

行動理論の発展連鎖に共通して顕著に観察できるのは、科学的合理性を均衡補完する社会的人間性の提起である。

にもかかわらず、なぜ科学的合理性のみが過剰に肥大追求され、社会的人間性が忘却されてしまっているのか。その原因は、科学的合理性追求のシンボルである「効率 (Efficiency)」の概念が、社会的人間性の追求や現状を革新する創造行動の「非効率性」を根本的に忌避、否定するものであったからだ。

本来は、現場労働者と雇用者の人間的な共生関係を実現する手法として提起された「科学的管理法」が、その最重要目的である「効率」の価値観ゆえに、人間性を否定、排除せざるを得ない矛盾を内包していた。そのような自己矛盾を抱えた科学的管理法が過剰に実践される危険に対して、これを克服する提言を試みたのが、前述の組織行動理論を発展させた研究者達であった、

しかしながら、現代グローバル社会の現実、テイラーに始まる組織行動理論の発展連鎖に貢献したこれらの研究者たちの社会的人間性追求とその結果の創造的イノベーション能力追求の提言が実を結んでいないこと、科学的合理性追求の20世紀を通じての社会的潮流には対抗できていないこと、を示している。

あるいは、皮肉な見方をすれば、テイラーに始まる組織行動論の発展過程において、科学的合理性追求があまりにも成功したことで、その大前提であった、社会的人間性追求の本来の目的が見失われている現実も見えてくる。この現実を示す最も顕著な事実が、現代社会におけるテイラーの「科学的管理法」に対する一般的な批判や誤解である。現代社会では「科学的管理法」が科学的合理性のみを追求した非人間的な手法であるとの認識が広く深く浸透している。

2. 人工知能研究が明らかにした 2016 年の現実

グローバル社会全体が科学的合理性と社会的人間性の相反関係、そして前者が後者を駆逐してきた因果関係、に気づき始めたきっかけの一つとして、近年の人工知能 (AI) 研究がある。

急速に発展した AI 研究により、まず科学的合理性を徹底的に追求するのであれば、人間的感情を抑制した人的資源、**Human Resources**、などよりも、一般にはロボットと公称される人工知能の方が優れていることが広く理解され始めた。人工知能は、感情を完全に払拭できない人間の限界を超えた純粋合理性に基づく効率を計算できるからだ。

したがって、もはや、人間がその特性である社会的人間性の本質、「感情」、を抑制してまで、科学的合理性の究極であるロボットになりきる努力をする必

要は無くなりつつある。現代AI研究の急速な発展スピードを考慮すれば、科学的合理性追求の仕事は早晚人工知能に取って代わられることは誰の目にも明らかでもある。

さらに、人間サイドに関して、もう一つ見逃がせない事実が判明しつつある。それは過去1世紀にわたる科学的合理性追求一辺倒の社会動向が、それを相反補完すべき社会的人間性追求を希薄化させた結果、人間のみが実践できる「創造力」をも社会的に衰退させてしまっているという事実だ。

たとえば、過去1世紀以上にわたるイノベーション力の退化に関しては、水野和夫「国貧論」にも以下のように示されている。

彼（チャールズ・ジョーンズ）が、アメリカの経済成長を分析したところによれば、「新たなアイデアが生み出されるペースがいまの水準にとどまれば、未来の経済成長率が「1%の三分の一」に満たない」という。（中略）

ジョナサン・ヒューブナーの研究によれば、「人口当たりのイノベーション件数は1873年を境に減少に転じている。（中略）イノベーション減速の時代が幕を開けたのだ。」先のジョーンズも「近年のイノベーションはほとんどの人にとって、生活水準にごくわずかな漸進的改善しかうみだしていない」という。

このイノベーション力、創造力の社会的減退が、現代グローバル社会の政治的、経済的混迷の病巣となっている。グローバル社会全体で配分すべき価値を創造する力が衰退し続けた結果が、社会格差の拡大、失業率の増大、社会不安とテロ紛争の増大、そして経済社会の最重要単位である企業組織における活力の喪失をもたらしている。このようなグローバル社会全体の状況を直視すれば、現代社会に創造力を復興することが、今後の組織行動理論の最優先課題であることは明らかだ。

そして、人間が創造した人工知能は決して保有することのできない、人間自身の創造力こそが、人間の存在意義を構成する重要な要素の一つであることも現代社会で改めて明らかになりつつある。

18世紀に出現した産業革命以来、工業化社会の出現と発展の過程で必要不可欠であった科学的合理性の追求が、その成功の結果、衰退、退化させた社会的人間性とそれがもたらす創造力こそが人間と人間社会のみが保有する能力である。この事実が、科学的合理性追求が人工知能に取って代わられる時代となり、人間が自身の存在価値を自問せざるを得なくなったことで、自明となりつつある。

この社会的人間性がもたらす創造力、あるいはそれが実現する進化能力の必

然性については、過去 100 年以上の組織行動理論の発展過程において見え隠れしながらも提起され続けている。にもかかわらず、それらが科学的合理性と効率の追求という人間史における画期的な革新概念とその過剰な成功によって覆い隠されてきた。

本論では、20 世紀の組織行動理論体系を構築した提起者達が、この社会的人間性の究極目標に向かってどのように各理論を発展連鎖させてきたか、そしてその連鎖の収束する方向を考察することで、彼らの追い求めて止まなかった目標が、社会的人間性の追求、およびそれがもたらす創造力による人間社会の共生と進化であったこと、そしてその創造力の探求こそが、今後の組織行動理論研究の魅力溢れるフロンティアであることを検証する。

まずは、この発展連鎖の起点であるテイラーの科学的管理法が内包する矛盾から考察する。

3. フレデリック W. テイラーの科学的管理法

マルクスの「資本論」、ケインズの「雇用・利子および貨幣の一般理論」あるいはアダムスミスの「諸国民の富（国富論）」などと同様に、フレデリック W. テイラーの「科学的管理法」も、その存在の一般的認知の高さにもかかわらず、一部の専門研究者以外には、内容を直接読まれていることはほとんどないようだが、その詳細を説明することは本論の目的ではないので他の多くの文献に委ねたい。

本論では、テイラーの科学的管理法がいかに当時の労働者と雇用者の共生を目指したものであったか、すなわち、両者の社会的人間性実現を追求したものであったか、にもかかわらず、なぜ現代社会では科学的管理法が非人間的な科学的合理性一辺倒の手法と誤解されるに至ったのか、そして、それらの原因が、テイラーの科学的管理法にどのように内在、潜在していたのか、を考察する。

先ず、テイラーの科学的管理法の大前提となっているのは、労働者は基本的に怠けることで雇用者の酷使を避けようとすると考えた「怠業（Soldiering）」の概念認識である。

テイラーの科学的管理法は、この怠業による労使双方の損失を解消することを意図していた。テイラーは、タスク課業管理、すなわち業務のタスク分解（業務プロセスを構成する作業単位であるタスクへの分解）とタスク実行の時間管理と作業の標準化、さらには、その結果可能となる作業計画と成果測定によって、怠業を最小化することを目論んでいる。そしてその結果、労使双方にとつ

て公平なレベルの作業効率を実現することで、雇用者の利益と労働者の報酬の両方を向上させることを提唱した。

テイラーによれば、当時の現場の作業管理は「労働者の自主性の尊重」という言葉とは裏腹に、現場監督や雇用者の恣意的、経験的な運営が横行しており、それに対抗して労働者側は非公式に結束団結して共通作業効率（Piece Rate）を維持するといった、対立関係にあった。テイラーの提唱は、その両者に科学的合理性に基づいた客観的な作業標準を提供し合意させることで、彼らの対立関係を共生関係へと移行させることを意図するものであった。

（1）マネジメントの役割：経営者と労働者の豊かさを実現する

テイラーの科学的管理法の提起により出現した最も重要な会社経営要素が、マネジメント職務定義であった。テイラーは科学的管理法の実践のために、マネジメントの役割として、作業の標準化、人員の採用、配置、育成、作業計画の立案、成果測定と報酬配分の決定、を設定している。

なお、これが現代社会にも継承されている管理職務の原型であり、それが21世紀社会にも継承されさらに新興国社会にも拡大しつつあるMBA (Master of Business Administration) 経営修士とその育成機関であるビジネススクール教程の原点ともなっている。

テイラーが提起したマネジメントの役割は、現代社会の感覚で表現すれば、いずれも人間性を抑制した数値論理による管理業務でしかない。しかし当時においては、それまでの何らの科学的根拠もない、いわば現場の力関係や習慣と経験などのみに基づいて運営されていた現場作業に、「雇用主に最大の繁栄をもたらし、併せて、労働者に最大の豊かさを届ける」新たなマネジメントの役割、経営者と労働者の両者の共生を目指す新たなマネジメントの役割、を提起したものであった。

（2）現場の作業プロセスの標準化と時間管理による効率向上

マネジメントの最初の役割は作業プロセスの標準化とそれに基づく時間管理であった。テイラーは、人力による銑鉄の運搬という単純作業から、レンガ積み作業、ボールベアリング製造工程の不良品排除、そして当時の最も高度作業事例として、金属切削加工を例示して、作業プロセスの標準化が、作業の品質を向上させ、同時に生産性効率を高めたかを説明している。

（3）現場の作業人材能力定義による効率向上

作業プロセス標準化の当然の帰結として、各作業に求められる労働能力の標

準化も可能となった。その結果、ベツレヘム・スチール事例では、人力銑鉄運搬という最も単純作業とされた現場でも、約8割の人材の作業能力が、効率最大化のためには不適合であることが発見されている。

(4) 人材の適材適所配置と育成による効率向上

作業プロセスと人材能力の標準化にともなって、人材の適材適所配置の考え方が生まれている。前述のベツレヘム・スチールの銑鉄運搬の現場でも、不適合とされた8割の人材は他の作業に配置転換されている。しかしながら、この配置転換の対象となった労働者には、既成の職場から異動させられることへの不満や不安が無かったとは考えにくい。

そのような不満に対応して職務と能力の適合を実現するための能力育成が新たにマネジメントの役割として提起された事は容易に推定できる。また、作業プロセスと人材能力の標準化によって人材育成の具体的要件を設定できたことで育成精度を高めている。

(5) 作業計画の策定と結果測定に基づく効率改善

以上の新たな役割を受けて、最終的に出現したマネジメントの役割が、作業計画の策定とその結果測定、それに基づく効率改善、であった。具体的には、作業プロセス、人材能力、適材適所配置と育成のそれぞれの標準化内容の見直しや、実施状況の改善が想定されていたであろう。ここに、現代マネジメント基本動作である、計画 (Plan)、実行 (Do)、評価 (Check)、改善 (Action) のPDCA 4工程プロセスも確立されている。

4. J. アンリ・ファヨールの管理過程論

ファヨールの研究理論に付いては、一般的に「管理過程論」と呼称されるが、彼の提唱した「産業並びに一般管理」とそれから派生した人間関係論にまで発展した管理理論を、テイラーの科学的管理法と比較すれば、後者が現場作業プロセスの管理理論であるのに対して、前者は企業経営全体の管理理論といえる。

すなわち、テイラーの現場作業管理が、ファヨールによって会社全体の経営管理に適用され体系化されている。現代の企業経営戦略の基本モデルの一つである会社組織の価値連鎖 (Value Chain) モデルの原型もファヨールとその後継者たちによって提起されている。

ファヨールとその後継理論群の詳細について述べることは本論の目的ではないので、「経営学叢書 ファヨール」佐々木恒男 文眞堂、などを参照いただき

たいが、それらの理論群からは、「組織管理」、「調整」、「リーダーシップ」、「モチベーション」などの組織管理に関する人間性要素考察の必要性を示唆するキーワード群が抽出できる。ここにファヨール理論が、純粋な科学的合理性のみを追求する組織管理ではなく、組織を構成する何らかの人間性、人間力にも着目していたことが示されている。

テイラーの科学的管理法が、一面では当時の労働者の幸福を目指すものだったのと同じく、ファヨールの組織管理においても、マネジメント人材の人間性、人間力への期待が込められていたと考えてよいだろう。

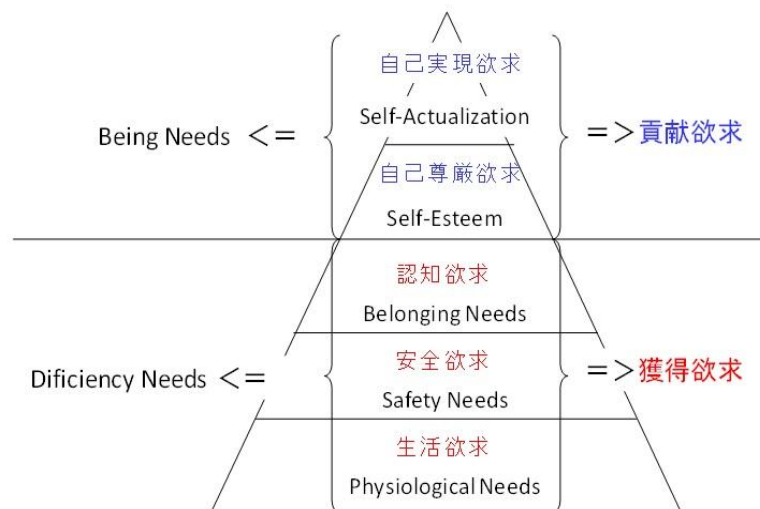
しかしながら、テイラーの科学的管理法も、ファヨールの管理過程論も、それらが最終的に追求した、生産性効率の向上が最優先目的として突出、台頭した結果、経営者と労働者の両者の人間性の追求に関する彼らの思いは、その理論群の表舞台からは姿を消している。

5. アブラハム H. マズローの5段階欲求説

科学的管理法や管理過程論によって、結果的には表舞台から退出を余儀なくされた社会的人間性の概念を、マズローは著書「完全なる人間」で、「5段階欲求説」モデルとして表現している。

マズローは、人間の欲求を低次から高次への順に、「生活」、「安全」、「認知」、「自己尊厳」、「自己実現」の5段階で表現し、さらに、低次の生活、安全、認知の3つを不足充足欲求 (Deficiency Needs)、高次の自己尊厳、自己実現の2つを存在価値欲求 (Being Needs) と総括している。(注1) (注2)

図1. マズローの5段階欲求モデル



マズロー・モデルの社会的人間性再興の最大の貢献は、科学的合理性実現のインセンティブの対象として、報酬、安全、認知の不足充足欲求 (Deficiency Needs)、現代的に表現すれば獲得欲求、のみが認知されていた時代に、これらのインセンティブでは対応できない人間としての存在価値欲求 (Being Needs) が存在することを提起していることだ。

すなわち、ファヨールとその後継者たちが探求したモチベーションには、獲得欲求という個人的な人間感情欲求のみでなく、貢献欲求という社会的な人間感情欲求が存在していることが提起されている。このマズロー・モデルにより、組織を構成する人材は、科学的合理性に基づいて管理されて行動する人的資源とされる存在のみではなく、社会的人間性を追求する人間力を発揮する存在もあるべきことが提起されている。そして、ファヨールの死後 20 年を経て、心理学者マズローは著書「完全なる人間」で、その人間力とは「創造力」であると明記している。

このマズローの提起により、テイラー、ファヨールと彼らの後継研究者たちが、その科学的合理性追求の成功ゆえに、見失いつつあった社会的人間性に対する認知が再開、再生されている。ただし、20 世紀中には、その社会的人間性追求の究極目的を「創造力」とする統一的な見解まではできあがっていない。

なお、この統一的見解は、21 世紀の急速な人工知能開発により、その人間の創造物ゆえに人工知能が保有しえない能力として創造力が注目されることで、すなわち人工知能の出現社会において最終的に人間が担うべき唯一の能力として創造力が認知されはじめたことで、漸く形成され始めている。

6. ダグラス M. マグレガーの X Y 理論

マグレガーは、著書『企業の人的側面』において、マズローの低次元欲求が支配的な人材を X 型、高次元欲求が支配的な人材を Y 型と定義し、それぞれに対応する経営手法をそれぞれ X 理論、Y 理論と表現している。

その上で、低次元の欲求が満たされている 60 年代以降の米国社会においては、科学的合理性追求とその結果の成果報酬で人々の獲得欲求モチベーションを高める X 理論は有効ではなく、人々の高次元欲求、すなわち社会的存在であることを自己認識させ貢献欲求モチベーションを刺激する Y 理論に基づく経営の必要性を提起している。

このマグレガーの提起によって、マズローの5段階欲求モデルが、マネジメント手法に関連付けられることになった。

なお、マグレガーは、X理論が有効でなくなりつつある原因として、米国社会では低次元欲求が満たされていることを挙げているが、同時にX理論に基づく権力行使と命令統制の経営手法としての問題点にも言及している。そして、これらの個人の自由を制約する経営手法に対する懸念と疑問が、Y理論の経営手法の有効さの根拠ともなっている。ただし、マグレガーの提起には、Y理論が、科学的合理性やそれを追求する科学的管理法と相反することまでは述べられていない。結果として、Y理論型経営とは何かについても、必ずしも明確になってはいない。このY理論型経営の目的を、ハーズバーグは、モチベーションの2分類の観点から提起している。

7. フレデリック・ハーズバーグの衛生理論・モチベーション理論

マグレガーのXY理論を、ハーズバーグは著書「仕事と人間性―動機付け―衛生理論の新展開」（北野信利訳 東洋経済新報社）で、モチベーションの視点から説明している。このハーズバーグの解釈により、マグレガーのY理論手法の本質が、労働者の人間性を尊重、であることが明らかになっている。

さらにハーズバーグは、その人間性の尊重とは、マズローが分類した高次欲求、すなわち自己尊厳の欲求に基づいて社会に貢献する自己実現の欲求、を促すことであると指摘している。ここに人間性の尊重とは、個人の自由・自立を前提とする自己尊厳と社会への貢献の二つの価値観を追求するものであることが示されている。

さらに、ハーズバーグは、高次元欲求の追求こそが、企業経営が社員に求める「モチベーション」と定義している。ここに、企業経営の目的とは、企業組織を構成する人材すべての貢献欲求を醸成することであることが提唱されるに至っている。しかし、80年代から米国社会に急速に高まった、会社は投資家の財産増大メカニズムであるとする社会認識によって、このハーズバーグの提言が、社会的合意となることなく、現在に至っている。

8. W. エドワーズ・デミングの品質管理手法

1950年に日本社会に統計的品質管理手法を浸透させたデミングが、米国社会において本格的に注目されたのは、その30年後の1980年代にフォード社から品質改良コンサルティングを委託されたことを契機としている。

そして、その依頼に対してデミングが、品質管理は労働者の人間性の尊重を大前提として実現するものであると主張したことを著書「The New Economics」や「Out of The Crisis」に記述している。同時に彼は、80年代から勃興した会社は株主財産であるとする定義や、その財産最大化を目的とする会社経営と成果主義評価報酬制度を、社員の人間性を損なうものである、と強く批判している。

現代日本社会では既に自明となりつつあるが、デミングの指摘通り、成果主義に基づく報酬制度は、社員の貢献欲求を期待しながらも、逆の獲得欲求を満足させて成果業績に対応する、という矛盾した制度となっている。すなわち、社員に対してマズローの提起した高次元欲求のモチベーションを期待しながらも、報酬の増減によって低次元欲求モチベーション（ハーズバーグの表現では「衛生要件」）を刺激する制度となっている。したがって、当然の結果であるが、ハーズバーグの提起する社会への貢献欲求に基づく「モチベーション」を損なう目的と手法がねじれた制度ともなっている。

9. ピーター M. センゲの学習する組織 (The Fifth Discipline)

センゲは著書 The Fifth Discipline の序文で既に当時 90 歳近くのデミングに同書の推薦文を依頼したところ、デミングが極めて簡潔に同書の本質を指摘した序文を提供してくれたと以下のように述べている。

封を開けると、デミング博士が書いてくれた短い書評が入っていた。最初の一文を読んで、息をのんだ。どうしてそんなことができるのか—私が四苦八苦しながら 400 ページを費やして書いたことが一文で言い尽くされていたのだ。これはすごいと私は思った。晩年になると人は、これほど明晰かつ直截になれるのか（デミング博士は当時 90 歳になろうとしていた）。全体を読み進むうちに、デミング博士は私がそれまで理解していたよりも、より深い層のつながり、そしてより大きな課題を明らかにしていることが少しずつわかってきた。

「私たちのマネジメントの一般的体系は職場の人々を破壊してきた。人は生まれながらにして内発的動機付け（注：原語=Intrinsic Motivation）、自尊心、尊厳、学びたいという好奇心、学ぶことの喜びを備えているものだ。しかし、それらを破壊する力は、幼児期に始まり—ハロウィーンの仮装大賞、学校の成績、そして「よくできました」の金星シールなど—、大学卒業までずっと続く。職場では人もチームも部門も、ランクづけされ、上位なら報酬がもらえ、下位ならば罰が待っている。目標管理制度（MBO）やノルマ、奨励金や事業計画は、部門ごとにばらばらに積み上げられ、わからないものやわかりえないもの

まで含め、ますます多くのものが破壊されていく。」

後から知ったのだが、デミング博士は「総合的品質管理（TQMまたはTQ）」という用語をほとんど使わなくなっていた。ツールやテクニックのうわべだけのラベルになってしまったと考えていたからだ。本当にやるべき仕事—デミング博士はシンプルに「マネジメントの一般的体系の変革」と呼んでいる—は、短期的な業績改善ばかりを求める経営者の目指すところを超越したところにあるのだ。この変革には、現代の組織ではほとんど活用されていない「深遠なる知識」が必要だとデミング博士は考えていた。この深遠なる知識を形成している要素のうち、「ばらつきに関する知識」（統計学的な理論と手法）だけが、一般的にTQMとして理解されているものに関連していた。これ以外の三つの要素は、驚いたことに、学習する組織の五つの「ディシプリン」—「システムの理解」、「知識に関する理論」（メンタル・モデルの重要性）、「心理学」、とくに「内発的動機付け」（個人のビジョンと真摯な志の重要性）（注：原語＝**the importance of personal vision and genuine aspiration**）—にほぼ直接的に対応していたのである。（「学習する組織」P.M.センゲ 枝廣淳子他訳 英治出版）

この序文に示されているように、センゲの「学習する組織」提言の組織行動理論発展への貢献は、デミングが警告し続けた「人間の尊厳を損なう一般的なマネジメント体系」、これは現代社会では科学的合理性を追求する管理能力と総括できるが、に対抗して学習能力を、人間の「深遠なる知識」を活かす能力として具体的に提起している点である。

しかしながら、センゲの著書では、学習能力と管理能力の相反的關係までは指摘されておらず、また、学習能力と創造力との関係も明確に指摘されるには至っていない。

10. ダニエル・ゴールマンの感情的知性（EI）モデル

学習能力が管理能力と相反的關係にあることは、ゴールマンの感情的知性モデル（EI=Emotional Intelligence）（注3）によって、ゴールマン自身がどこまで意識していたかどうかは不明ながら、明確に対比説明されている。

まず、彼は、感情的知性を、他の人々の感情と自己の感情とを観察して、他の人々の感情に（ゴールマンの表現では）「プラスの影響」を与える行動能力と説明している。このプラスの影響とは、ゴールマンの示す事例を総括すれば、人々の人間としての尊厳とプライドを高める影響とも表現できる。

そして、この感情的知性を発揮するプロセスとして、ゴールマンは、外部観

察 (Collect) - 関係設定 (Analyze) - 自己観察 (Plan) - 自己制御 (Do) の 4 段階を提起している。この外部観察から開始される行動プロセスは現代社会で一般的に認識されている学習行動にほかならない。

また、管理行動が自己観察 (Plan) から開始される自己の科学的合理性の追求ニーズを起点とした PDCA、計画 (Plan) - 実行 (Do) - 評価 (Check) - 改善 (Action) の 4 段階行動であるのに対して、感情的知性を発揮する行動、すなわち学習行動は、外部のニーズを起点として観察者自身が新たな行動イメージをつくる前述の CAPD の 4 段階行動となっている。すなわち、管理行動が個々人の内部のニーズを起点とするのに対して、感情的知性の実践は外部のニーズを起点としている。

E I モデルが CAPD の 4 工程プロセスで実践されることで、ゴールマン他が提起した感情的知性モデル (EI モデル) も、ハーズバーグによって提起され、デミング、センゲによって提言され続けた、人間の高次欲求のモチベーションを高める能力を具体化した学習能力でもあることがわかる。

そして、この学習能力の対象が他の人々の感情であることで、学習能力と創造力との関係も、これはゴールマンの意図するところではなかったようだが、結果的に示されている。

すなわち、他の人々の感情を把握し、それらに対して自分は何ができるかを考えることで、自己個々人の経験知識のみからでは形成できない新たな達成イメージを描ける可能性が実現する。この場合、他の人々の感情欲求、ニーズが、観察者が経験したことの無いものであれば、観察者が描く達成イメージが観察者にとっても経験したことの無いものである可能性が高くなる。その未経験の達成イメージ設計行動が創造力にほかならない。

さらに、同時に、ゴールマンの感情的知性 (E I) モデルは、創造力を発揮するための必要条件も示唆している。(注 4) 感情的知性 (E I) モデルは、創造力の前提条件として、他者に貢献する (プラスの影響力を与える) 意識の必要性を提起している。すなわち、広義の一般的な学習能力ではなく、他者への貢献意識に基づく学習能力、他者の感情を観察し自己のビジョンを形成する学習能力、こそが、創造力の源泉という提起がなされている。

一方で現代社会では、科学的合理性の実現手段として、最小のコストで最大の成果を実現する「生産性効率増大」を限界なく追求する管理能力が、グローバル社会に深く広く浸透している。その結果、人間の食欲さが当然視すらされるようになり、人々の貢献欲求よりも獲得欲求を優先させざるを得ない社会環

境が常態化しつつある。そのような社会環境では、他者への貢献欲求は相対的に縮小するから、それを前提とする創造力も縮小し続けている。

ゴールマンのE Iモデル、あるいは感情的知性モデルは、対面する人々の感情要求ニーズに応じて新たな自己イメージを設計する点で、創造行動に他ならない。しかし、このゴールマンモデルでは、創造行動とは具体的にどのような行動かまでは説明されていない。

この点に関して、20世紀後半の認知科学の隆盛とともに再評価された期待理論モデルが、創造行動とは、創造的なビジョンの設計を起点とする行動であることを明らかにしている。

1.1. ビクター・ブルームの期待理論モデル

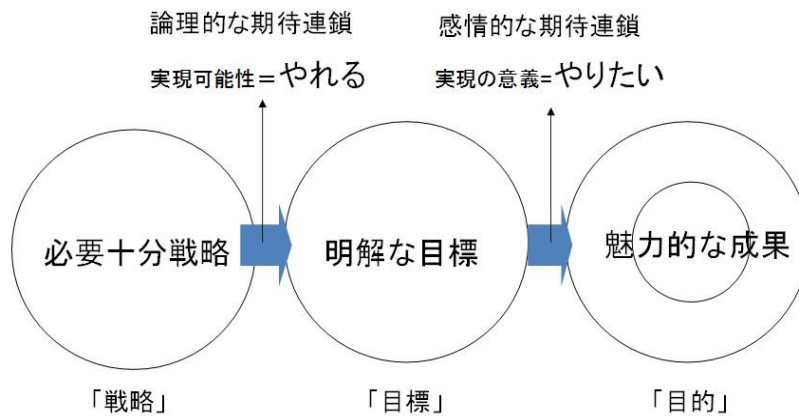
20世紀後半の認知科学の隆盛によって脚光を浴びることになったビクター・ブルームの期待理論モデルは、個人のモチベーションが、実現可能性に対する期待と成果の魅力に対する期待の二つの期待が連鎖的に成立した場合に、実現することを提起している。

実現可能性に対する期待は、到達限界となる目標値が設定され、それに到達する必要十分な手法がイメージできることで成立する。また、成果の魅力に対する期待は、目標値が達成できればその成果である魅力的な目的イメージが実現する因果関係が納得できることで成立する。

これらの関係は、図2. に示すように、特定の目標値情報と、それを実現するための手法（戦略）情報、そしてその目標値が達成された場合に実現する成果の魅力を示す目的情報の3つが、必要十分な連鎖関係にあることが期待できることで成立する。そして、その期待の連鎖がモチベーションの成立でもあるとする。ブルーム自身は述べていないが、当然その魅力的な成果に付いては、獲得欲求を満足させるものと貢献欲求を満足させるものの二つがある。そして、その成果の魅力がマズローの高次元欲求を満たすものであれば貢献モチベーションが、低次元欲求を満たすものであれば、獲得モチベーションが実現する。

すなわちモチベーションが高まっている状態とは、目的、目標、戦略の3つの情報から構成される達成イメージ、ビジョン、が実現可能性と成果の魅力に付いて納得できる（期待できる）レベルで設計できている状態にほかならない。

図2. ブルームの期待理論モデル



このように、ブルームの期待理論モデルは、「モチベーション」と「ビジョン設計」という組織行動理論体系で最も重要な二つの概念の関係を示唆している。すなわち、他者に貢献するモチベーションを高める行動とは、他者の感情ニーズを把握してそれに貢献するビジョンを設計する行動なのである。

1.2. J.K. ガルブレイス他の権力の要素分解モデル

科学的合理性追求の歴史的 success、すなわち、科学的管理法、現代表現では管理能力の社会浸透と定着が、人間社会一般において、貢献意欲よりも獲得意欲を優先、増大させた。その結果、貢献意欲に基づく学習行動、すなわち創造力、が社会的に低迷している。この連鎖考察から、創造力の要件として、貢献欲求の社会的復興が不可欠であることが推定できる。

しかし、それでは貢献欲求が支配的であれば、創造力が豊かに醸成できているかといえば、必ずしもそうでもなさそうだ。例えば社会貢献意欲が欧米社会に比べて高い日本社会の創造力が欧米社会より高いと断言することは難しい。むしろ逆の判定、創造力は低いとする判定すらもありうるだろう。

日本社会のような貢献欲求の高い融和社会であっても、その社会条件一つのみで創造力が豊かになるわけではなさそうだ。そう考えると、日本社会ではほぼ誰もが思いつく弱点、日本社会では他者や社会に対する遠慮や配慮が過剰なために創造的な思考が控えられてしまっている事実が明らかとなるだろう。言い換えれば、自立意識が確立できない人材には創造力を育成装備することはできない。このことで創造力のもう一つの条件として、個人の自由と自立の意識の必要性が明らかとなる。

なお、それでは個人の自由や自立意識の豊富な個人主義社会には創造力も豊富であるかといえ、そのような仮説も成立しにくい。それは米国でイノベーションといえばシリコンバレーが常に言及されるのみであることから明らかだろう。シリコンバレーには、「世界を変える」社会貢献意欲の高い自立的な意思をもった人材がその支援を得るための仕組みが整っているのである。少なくとも、個人の自由と自立の意識とともに、社会への貢献意識や意欲が同時に成立していることが創造力を醸成する必要条件となっている。

このことは、貢献意識が社会的文化として潜在する日本社会でも大手顧客や金融機関との距離を維持して自社の社会的意義を追求し続ける自立意識の高い老舗中小企業経営者にはイノベーション力、創造力が豊富であることから推定できるだろう。なお、中小企業、特に老舗中小企業に創造力が高いことは、それらの企業の持続進化の歴史を観察すれば明らかだ。社会の変化や進化とともに、彼らが自らを進化させてきた、創造力を発揮し続けてきたことで、かれらが現代社会に生存している。そのこと以外にその長期的生存力の共通根拠は見当たらないからだ。

したがって当然ながら、独裁的な権力によって社会や国家全体がコントロールされている集団主義社会においては、どれだけ忠誠心や貢献心が強制されても、個々人の自立的意識が希薄であるために創造力も低迷する。

しかしながら、個人主義を標榜する社会であるからといって、必ずしも個々人の自由や自立が保障されているわけではないことが、J.K.ガルブレイスやJ.フレンチとB.ラーベンらによる権力の要素分解モデルによって、示されている。

フレンチ・ラーベンおよびガルブレイスの権力の分解モデルは、表現は異なるが、要約すれば、権力は報償、威嚇、情報操作、の3種類の手法により個々人の自立意識、さらには人間としての尊厳を抑制する影響力、と定義されている。特にガルブレイスは、三番目の情報操作について、情報操作されている人々が権力を行使され自己の自由と自立が他者にコントロールされている事実に気付かない点で、最も危険な権力であると指摘している。

このようにガルブレイスやフレンチ・ラーベンの権力モデルは、報酬であれ、威嚇であれ、情報操作であれ、権力に操作されている個人が自立的に発想できないことで、自立意識が確立されなければ、個人主義社会といえども、独裁権力の影響下にある社会と同じように、創造力は育たないことを明らかにしている。

以上の結論として、創造力実現の要件としては、少なくとも、個人の自由自

立の意識と社会への貢献欲求の両方が必要であるが、それは個人主義社会と融和主義社会の両方の至上価値観が両方とも実現する環境条件が必要であることを示している。では、そのような環境条件をどのようにすれば実現できるのだろうか。

1.3. 組織行動理論のニューフロンティア：創造力の探求

(1) 創造力の実現要件

20世紀初頭のテイラーの科学的管理法から21世紀現代までの組織行動理論の発展連鎖を考察すると、その新たな開拓領域として、これまでの組織行動理論が発展追求してきた方向、科学的合理性の方向、とは真反対の方向が見えてくる。

その真反対の方向が、組織行動理論の1世紀以上にわたる発展連鎖の結果、その最高目標である科学的合理性追求の画期的な成功によって失ったもの、社会的人間性、の復興である。

さらに、現代グローバル社会全体がイノベーション力の減退により政治的、経済的な混迷、混乱に溢れていることを直視すれば、創造力の社会的再生、という組織行動論研究に対する新たなニーズも浮かび上がってくる。

そして、生産性効率追求の科学的管理法がその隆盛により人間の高次欲求、貢献意欲、を衰弱させた事実、さらに、科学的管理法に基づく権力の行使が、人々が無意識の内に他者にコントロールされ自立自由な意識を失っている事実、の二つを直視することで、先天的な能力と考えられがちな創造力の再生要件も明らかになっている。

すなわち、創造力とは、個々人の社会貢献意識と自由独立意識という、一般には相反すると考えられがちな、二つの価値観に基づく「学習行動」にほかならないということだ。これは、個人主義社会でスティーブ・ジョブスが世界を変える意識した瞬間（社会への貢献を意識した瞬間）、あるいは社会貢献意欲が横溢している日本社会で中小企業経営者が他者に依存できない緊迫感で自立意識を確立した瞬間に、創造力が発揮されていることから推測できるだろう。

そして、現代グローバル社会が、個人の自由と自立を最優先とする個人主義社会と、社会への貢献を潜在意識に共有している融和主義社会、の二つから構成されていることを考えれば、(注5) これら二つの社会にそれぞれ一つずつ存在する創造力の前提条件が二つ同時に成立する瞬間こそが、人間の尊厳が最高に実現される瞬間であるだろう。そうであれば、創造力の実践こそが、人間と

しての尊厳の追求、人間としての存在意義の本質でもあるといえるのではないだろうか。

個人主義社会の最高価値観である個人の自由自立意識と融和主義社会の最高価値観である社会貢献意識とが、両立することで創造力が生じるとすれば、創造力は決して特別な能力でも、先天的な能力でもなく、人間社会が歴史的に継承してきた本性的な能力であることにも改めて思い至る。それが、過去100年間の画期的な発見、科学的管理法の歴史的的成功により、無意識の内に抑制されてしまっていただけのことであったようだ。

(2) 社会的人間性とは何か？

それでは、科学的合理性の隆盛により人間社会でほとんど忘れられている社会的人間性とは何か？

まず、社会的人間性が、科学的合理性と相反関係にあることに着目すれば、科学的合理性アルゴリズムが判定する、損得、成功失敗、効率非効率、といった結果に一喜一憂する個人的な人間感情から超越している状態と考えることができるだろう。

また、科学的合理性の究極の存在である人工知能が保有しえない特性であることを考えれば、それは、社会に貢献する存在として自己を活かし育成してくれている社会、あるいはそのような機会を与えてくれている社会、あるいはそのような自己を創造してくれた存在に対する「感動」と「感謝」を感じることのできる状態でもあるだろう。

直面する個々の事象に対する成功や失敗という判断に振り回されるのみの社会認識を超越して、社会に貢献する存在として自己を活かし育成してくれている社会に心の底から感謝できる、そのような社会的な人間感情を実現できる瞬間を目指すことが、社会的人間性の追求といえるだろう。そして、そのような社会全体を俯瞰できる感情を実現できた瞬間に、人間のさらに高次の精神状態が開けてくるのではないだろうか。

(3) 人間の尊厳とは？

20世紀初頭以降の科学的合理性が支配的な社会において、人間はひたすら生産性効率を至上の価値として追求してきているが、その結果、グローバル社会全体の持続的な共生を実現するために不可欠な創造力が停滞し、グローバル社会全体が政治的にも経済的にも混迷の一途をたどっている。

そのような状況において、社会的人間性を復興し創造力を探求するというこ

とは、単に現代グローバル社会を政治的、経済的混迷から解放することのみにとどまらないだろう。創造力が人間にのみ与えられた恩恵であるとするれば、それを復興し、さらに高次元の共生社会を切り開くことこそが、人間に与えられた使命であり、その追求こそが人間の尊厳の探求に他ならないと考えることはできないだろうか。創造力の実践こそが人間の尊厳であり、それこそが人間の証明でもあるのではないか。この仮説は、人工知能研究の急速な発展により、より社会的にも納得できつつあるのではないだろうか。少なくとも、その社会的人間性とそれが醸成する創造力にあふれた組織と社会の探求が、21世紀の組織行動理論の魅力溢れる新たなフロンティアとなるであろうことについては疑いの余地は無いと思われる。

参考資料

1. 「科学的管理法」 F. W. テイラー 有賀裕子訳 ダイヤモンド社 2009
 2. 「経済学史叢書 II ファヨール」 佐々木恒男 編著 文眞堂 2011
 3. 「マズローの心理学」 F. ゴーブル 小口忠彦 監訳 産能大学出版部 1972
 4. 「完全なる人間」 A. H. マズロー 上田吉一訳 誠信書房 1998
 5. 「企業の人間的側面」 D. マグレガー 高橋達男訳 産能大学出版部 1970
 6. 「セオリーZ」 W.G. オオウチ 徳山二郎 監訳 CBSソニー出版 1981
 7. 「仕事と人間性—動機付け—衛生理論の新展開」 F. ハーズバーグ、北野信利 訳 東洋経済新報社 1968
 8. 「権力の解剖」 J.K. ガルブレイス 山本七平訳 日本経済新聞社 1884
 9. 「学習する組織」 P.M. センゲ 枝廣淳子他訳 英治出版 2011
 10. 「EQリーダーシップ」 D. ゴールマン他 土屋京子訳 2002
 11. 「国貧論」 水野和夫 太田出版 2016
1. 「The New Economics」 W. E. Deming, MIT Press 1994
 2. 「Out of The Crisis」 W.E. Deming, MIT Press 2000
 3. 「The Fifth Discipline」 P.M. Senge, Doubleday 1990
 4. 「Emotional Intelligence」 D. Goleman, Bantam 1996
 5. 「Bushido AI Programming」 T. Onaka others, GMN, 2016

注1. 高次欲求とされる第4段階の自己尊厳 (**Self Esteem**) 欲求は、外部からの認知や評価を想定した第3段階の認知欲求との区別が曖昧となりがちであるが、現代社会においては、自己の成長の可能性を外部制約なく追求する欲求として自己成長欲求と解釈することが現実的感覚に馴染むだろう。

注2. また、自己実現欲求は、むしろ現代社会では第1段の生活欲求（個々人の自由に望むものを獲得する）と混同されがちであるが、これはマズローの提起の時点から、社会に何らかの価値を提供できる自己の実現、と定義されている。マズローが、これらの高次欲求に、なぜ「**Self**」という社会貢献の概念とは逆行するニュアンスの表現語彙を使用しているのかは説明されていないが、当時の米国社会の社会主義への心理的反発傾向に対する配慮でもあったかとも思われる。

注3. 日本では **I Q (Intelligence Quotient=知能指数)** に対抗する概念として、**E Q**と表現されているが、原語は、**Emotional Intelligence (Quotient)**、論理数理的知性に対する感性感情的知性、あるいは、個人的知性（個人の思考能力）に対する社会的知性（他者に働きかける知性）を意味している。**E I**あるいは**E Q**はダニエル ゴールマンの著書で有名だが、彼以前には1980年代にピーター・サロベイ他が**E I**研究を開始している。

注4. ゴールマンがこの点を意図あるいは意識していたかに付いては、彼の直接的な記述が見当たらないことで不明。

注5. これら二つの社会以外に、国家権力により社会への貢献を強制している集団主義社会の存在する現実を無視することは許されない。しかし、そのような社会では、創造力の欠如による内部からの崩壊が避けられないと思われるから、創造力の実践要件を考える上での反面教師的情報源とはなり得るだろうが、その社会に創造力の源泉を発見することは無いように思われる。